

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016

Bc. Jiřina Zumrová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Adaptace pedagogických pracovníků v mateřských školách

Adaptation of teaching staff in kindergartens

Bc. Jiřina Zumrová

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Adaptace pedagogických pracovníků v mateřských školách* vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 14. 4. 2016

.....

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za její cenné rady, trpělivost, vstřícnost a podnětné připomínky při vedení mé diplomové práce.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je popsat adaptační proces. V teoretické části jsou pro zachování celistvosti tématu krátce popsány etapy vývoje odborných termínů (personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů) a personální činnosti. Hlavní část práce je zaměřena na proces adaptace, vymezení cíle adaptačního procesu, druhů adaptace a faktorů ovlivňujících průběh adaptačního procesu. Navazující část této kapitoly je věnována účastníkům adaptačního procesu, adaptačnímu plánu a zpětné vazbě, která je nezbytnou a neoddělitelnou složkou adaptačního procesu. Výzkumné šetření je orientováno na adaptační proces pedagogických pracovníků v mateřských školách. Metodou výzkumu je dotazníkové šetření a následné rozhovory s několika náhodně vybranými řediteli mateřských škol. Výsledkem průzkumu je zjištění průběhu adaptace v mateřských školách a přístup ředitelů k této problematice.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální práce, personální řízení, řízení lidských zdrojů, ředitel, adaptace, sociální adaptace, pracovní adaptace, adaptační plán, formální adaptace, neformální adaptace

ABSTRACT

The aim of this thesis is to describe the adaptation process. The theoretical part to preserve the integrity of the topic briefly describes the stages of development of the technical terms (personnel administration, personnel management, human resources) and human activity. The main part is focused on the adaptation process, defining the objectives of the adaptation process, species adaptation and the factors influencing an adaptation process. Following part of this chapter is dedicated to the participants of the adaptation process, the adaptation plan and feedback, which is an essential and integral component of the adaptation process. The research is focused on the adaptation process of teachers in kindergartens. The research method is a survey and subsequent interviews with several randomly selected Directors of kindergartens. The result of the survey is to determine the course of adaptation in kindergartens and directors' approach to this issue.

KEYWORDS

Personnel work, personnel management, human resources director, adaptation, social adaptation, working adaptation, adaptation plan, adaptation formal, informal adaptation

Obsah

1	Úvod	8
2	Etapy vývoje odborných termínů	10
2.1	Personální administrativa.....	11
2.2	Personální řízení	12
2.3	Řízení lidských zdrojů	14
3	Personální činnosti.....	16
3.1	Personální činnosti před vznikem pracovního poměru.....	19
3.2	Personální činnosti v průběhu pracovního poměru.....	24
3.3	Personální činnosti při ukončení pracovního poměru.....	30
4	Adaptační proces	34
4.1	Cíl adaptačního procesu.....	36
4.2	Adaptační plán	40
4.3	Druhy adaptace	44
4.4	Faktory ovlivňující průběh adaptace.....	50
4.5	Účastníci adaptačního procesu.....	53
4.6	Zpětná vazba	56
4.7	Specifika adaptačního procesu ve školství	59
4.8	Shrnutí teoretické části.....	62
5	Analýza výzkumu	64
5.1	Cílová skupina	64
5.2	Vyhodnocení otázek dotazníku.....	65
5.3	Vyhodnocení interview	86
5.4	Výzkumné otázky	93
5.5	Shrnutí výzkumného šetření	95

6	Závěr.....	99
7	Seznam použitých informačních zdrojů:	102

1 Úvod

Cílem závěrečné práce je popsat adaptační proces pracovníků v mateřských školách se zaměřením na pedagogické pracovníky. V hlavní části práce autorka popisuje adaptační proces. Je zde vysvětlen pojem adaptace, cíl adaptačního procesu, adaptační plán, pracovní a sociální adaptace, formální a neformální adaptace. Autorka uvádí faktory ovlivňující průběh adaptace - subjektivní a objektivní faktory (motivace pracovníka, pracovní prostředí atd.). Další neoddělitelnou součástí adaptačního procesu jsou účastníci adaptačního procesu - ředitel, uvádějící a uváděný pracovník.

Problematika adaptačního procesu je jednou z nejdůležitějších částí personálních činností. Jde zde o spoluvytváření nových pracovních sil na základě kooperace více účastníků, kteří se podílejí na úspěšném či neúspěšném vstupu samotného uváděného pracovníka na pracoviště a mají nemalý vliv na jeho další rozvoj, vzdělávání, zapracování, sžití se s kolektivem a pokračování nebo ukončení jeho působení na daném místě či v dané organizaci.

V teoretické části autorka v rámci celistvosti vymezuje etapy vývoje odborných termínů – personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů. Dále jsou pro sjednocení celé práce také zmíněny i personální činnosti, jejichž nedílnou součástí je i termín adaptace. Personální činnosti jsou seřazeny do jednotlivých kapitol. Nejprve autorka hovoří o personálních činnostech před vznikem pracovního poměru, následují personální činnosti, které probíhají v průběhu a při ukončování pracovního poměru. Jedná se například o personální plánování, vytváření a analýza pracovního místa, získávání a výběr pracovníků, přijímání a rozmisťování pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, pracovní vztahy atd.

V závěrečné části teoretické části autorka píše o důležitosti poskytování zpětné vazby v adaptačním procesu, a to nejen pro jeho další zkvalitňování a zvyšování účinnosti adaptačního plánu, ale rovněž pro snižování neúspěšnosti a neefektivnosti adaptačního procesu.

Výzkumná část je zaměřena na adaptační proces pedagogických pracovníků v mateřských školách. Ke sběru dat k tomuto výzkumnému problému je použita metoda dotazníku a metoda interview s řediteli mateřských škol. Cílem výzkumu je popsat, jestli je v mateřských školách realizována adaptace pedagogických pracovníků, zda mají ředitelé povědomí o jejím průběhu a cílech. Dále jaký mají ředitelé přístup k jejímu uskutečnění, kým je proces adaptace realizován a po jakou dobu tento proces probíhá. Ověřuje, je-li v jejím průběhu pedagogickým pracovníkům poskytována zpětná vazba a jakou formou probíhá. Výzkum také zkoumá existenci a neexistenci Adaptačních plánů pro nové pedagogické pracovníky, jejich používání a obsahové zaměření. Šetření zjišťuje, kdo adaptační plán zpracovává a jak je s ním nový pedagogický pracovník seznamován.

Téma adaptace pedagogických pracovníků a jeho cíle jsou neoddělitelnou složkou personální práce ředitelů, vedoucích pracovníků a personalistů, a tím naplňuje nároky managementu vzdělávání. Z výsledků výzkumu jsou vytvořena doporučení pro ředitele mateřských i ostatních škol a zařízení, ale také pro vzdělávací a jiné instituce.

2 Etapy vývoje odborných termínů

Vývoj odborných termínů souvisejících s personalistikou je zpracován mnoha autory, kteří se touto problematikou zabývají. Termín personální práce (personalistika) byl a je obecně spojován se vším, co se váže k pracovnímu vztahu jedince, je používán pro označení práce personalistů a také je uváděn jako dílčí část výkonu práce vedoucího pracovníka. Vývoj personalistiky z historického pohledu je odrazem postupného rozvoje společnosti na všech úrovních.

„V teórii i praxi sa v súvislosti s riadením ľudí v podniku stretávame s termínmi personálna práca, personalistika, personálna administratíva (správa), personálny manažment, alebo riadenie, či manažment ľudských zdrojov“ (Antošová, 2008, s. 19).

Termíny, které jsou v této oblasti používány, mohou být laikem vnímány jako synonyma, ale v odborné literatuře nalezneme významové rozdíly.

„Pojetí personální práce prodělalo během 20. století pozoruhodný vývoj s několika stadii. Jedná se o následující:

- *personální administrativa,*
- *personální řízení,*
- *řízení lidských zdrojů,*
- *řízení intelektuálního kapitálu“ (Dvořáková, 2007, s. 5).*

Uvědomění si důležitosti personální práce (personalistiky), jejího významu a přínosu pro úspěšné fungování organizací bylo v určitých časových úsecích 20. století uváděno v realitu. Ověřování tohoto faktu vedlo postupně k většímu uznávání personalistiky jako nezbytné součásti práce s lidskými zdroji v organizacích. Pozvolně si nacházela své místo v organizační struktuře organizace a její vykonavatelé se začleňovali do hierarchie organizace. Ve většině zdrojů jsou v souvislosti s vývojem odborného termínu personální práce uváděny nejvíce termíny – personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů, a proto jsou dále rozvedeny pouze tyto tři termíny. Odborné termíny jsou seřazeny podle jejich historického pořadí.

Obrázek č. 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2014, s. 32) (vlastní zpracování)

2.1 Personální administrativa

Podle názvu této první etapy týkající se vývoje termínů v oblasti personalistiky lze usuzovat na její postavení v tomto období, na stupeň nedůležitosti a na zaujetí postoje vedoucích pracovníků k výkonu práce personalistů. Je zřejmý povrchní přístup vedoucích pracovníků k její existenci, a tím dochází k podceňování její role v organizaci.

„Personálna administratíva (správa) – predstavuje historicky najstaršie vnímanie personálnej práce, ktoré chápalo personalistiku ako službu zabezpečujúcu v prvom rade administratívne práce spojené so zamestávaním ľudí, zamestnancov a ich činností a poskytovaním týchto informácií riadiacím zložkám organizácie. Personálna práca tak mala úplne pasívnu rolu“ (Antošová, 2008, s. 20).

V této etapě se pod označením personální administrativa objevuje práce personalistů v organizaci pouze na úrovni vypracovávání písemných podkladů a dokumentů vztahujících se k pracovnímu poměru. Není jí prisuzována žádná důležitost, je přiznána pouze pasivní role v rutinních procedurách.

„Personální administrativa představuje historicky první koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od desátých až dvacátých let 20. století...Personální práce byla chápána jako služba pro potřeby řízení organizace. Personalisté plnili

administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním lidí ... Personalistika byla pasivní součástí řízení organizace“ (Šikýř, 2014, s. 33).

Práce personalistů je nedoceňována, nemá pro vedoucí pracovníky vypovídající hodnotu, existuje v každé organizaci, ale v podstatě pouze jako činnost, která má za úkol garantovat plnění legislativních kroků v zaměstnaneckém poměru. Do organizačních, strategických ani jiných záležitostí souvisejících s personálními otázkami není možné z pozice personalistů vstupovat.

„Personální administrativa znamená správu personální agendy a zabezpečení výkonu personálních činností, ... Toto pojetí personální práce převládá v managementu organizací do zhruba počátku 60. let 20. století. Jejím cílem je fungovat jako servisní služba pro vedoucí pracovníky a převažuje její evidenční a statistická funkce ...“ (Dvořáková, 2007, s. 5).

Role personalisty spočívá pouze ve vykonávání administrativních úkonů bez jakéhokoli, byť minimálního, docenění, a rovněž bez jakéhokoli nároku tento proces ovlivnit a předkládat stanoviska, která by mohla mít vliv na její zdokonalování. Na člověka není pohlíženo jako na přínosný zdroj pro organizaci, ale pouze jako na pracovní sílu vykonávající přidělenou činnost.

2.2 Personální řízení

Druhou etapou vývoje personalistiky je personální řízení. V této fázi již dochází k uznávání práce personalistů a personálních oddělení vedoucími pracovníky a uvědomění si její potřeby a přínosnosti pro organizaci v oblasti práce s lidmi.

„Personální řízení představuje historicky druhou koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Změna v pojetí personální práce byla spojena s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby v podmínkách zostrující se konkurence a měnících se potřeb zákazníků“ (Šikýř, 2014, s. 33).

Dvořáková (2007, s. 5 - 6) tvrdí, že v etapě personálního řízení dochází k akceptování personální práce jako aktivní. Poukazuje na to, že pokud má organizace vhodně zvolené,

správně řízené a náležitě motivované pracovníky pomáhá jí to k zajištění prosperity a uplatnění organizace na trhu práce.

„Personálny manažment – sa ako koncepcia personálnej práce začala objavovať už pred druhou svetovou vojnou v podnikoch s dynamickým a progresívnym vedením, ktoré sa snažili ovládnuť čo najväčšiu časť trhu, eliminovať konkurenciu ap.... Už vtedy si vedenie takovýchto podnikov uvedomovalo, že existuje takmer nevyčerpatel'ný zdroj prosperity a konkurencie schopnosti a že týmto zdrojom je človek, ľudská pracovná sila. V dôsledku toho sa začala presadzovať i aktívna rola personalistiky, tj. personálne riadenie.... Personálna práca sa profesionalizovala, zaoberali sa ňou špecialisti... Personálna práca v tejto vývojovej fázi mala povahu operatívneho riadenia“ (Antošová, 2008, s. 20).

V této fázi začínají majitelé organizací připouštět, že má personální práce větší váhu než jí byla přidělována. Dochází k názoru, že je vhodné a poté pro organizaci velice přínosné, když je člověk na práci správně namotivován, protože pak podává uspokojivé pracovní výsledky a stává se pro organizaci přínosem. Je uznáno, že správně motivovaný pracovník je výsledkem práce personalistů, kteří dokáží najít vhodného pracovníka a umí ho zařadit podle jeho schopností a dovedností na správnou pracovní pozici. Personální práce se stává uznávanou a potřebnou profesí.

Kocianová (2012, s. 9) upozorňuje, že se může na personální řízení pohlížet z různých úhlů pohledu. O personálním řízení je možno hovořit jako o „*součásti řízení organizace*“, jako o speciální sféře aktivit zaměřených na pracovníky organizace, jako o „*součásti práce*“ řídících pracovníků a také jako o vzdělávací disciplíně.

Personální pracovníci disponují všemi potřebnými pravomocemi a odpovědnostmi z toho vyplývajících a začínají vznikat specializované personální útvary zaměřené na dílčí personální činnosti.

2.3 Řízení lidských zdrojů

Třetí etapa vývoje termínů personalistiky je řízení lidských zdrojů. Na tomto stupni vývoje je personální práce již zcela uznávanou činností, zcela neodmyslitelně patřící k práci s lidmi v každé organizaci a je samostatně fungujícím útvarem, který je její nedílnou součástí.

„Řízení lidských zdrojů představuje historicky třetí koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od osmdesátých až devadesátých let 20. století... Postupující globalizace, zostřující se konkurence, rozvíjející se technologie, měnící se požadavky zákazníků, to jsou hlavní faktory, které principiálně změnily přístup organizací k řízení a vedení lidí“ (Šikýř, 2014, s. 34).

Organizace si začínají vážit každého jednotlivého člověka, snaží se rozvíjet a využít jeho potenciál ve prospěch rozvoje jeho samotného, ale zároveň ve prospěch organizace, jejího vývoje a zvyšování její hodnoty mezi konkurenty. Člověk je pokládán za nejpodstatnější součást organizace, a proto je nutné zajistit jeho spokojenost a naplněnost při výkonu jeho práce, a tím zároveň podporovat i dosahování cílů organizace.

„Riadenie ľudských zdrojov – predstavuje najnovšiu ucelenú koncepciu personálnej práce, ktorá sa vo vyspelom zahraničí začala formovať v priebehu 50 - 60-tych rokov 20. storočia. Stáva sa jadrom riadenia organizácie, je jeho najdôležitejšiou zložkou. Týmto novým postavením personalistiky sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motora činnosti organizácie. Dovršuje sa vývoj personálnej práce od administratívnych činností k činnosti koncepcnej, skutočne riadiacej“ (Antošová, 2008, s. 20).

V této fázi je pohled na personální práci už zcela vyhraněný. Lidé jsou uznáváni za základní kámen organizace, práce personalistů je brána při řízení organizace za klíčovou a důležitou součást organizační strategie. Spokojený a dobře motivovaný pracovník se stává prioritou všech personalistů i majitelů firem, protože svou prací pomáhá ke zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti organizace. Personální práci začínají, kromě personalistů, vykonávat i řídicí pracovníci. Vedoucí personální pracovník disponuje všemi potřebnými pravomocemi a odpovědnostmi z toho vyplývajících a postupuje v hierarchii organizace až do nejvyššího vedení.

Náhled do etap vývoje odborných termínů v oblasti personální práce (personalistiky) ukázal dílčí a postupné kroky v rovině rozvoje personální práce. V současné době se pojetí personálních činností i nadále vyvíjí, jsou realizovány ve všech organizacích (bez rozdílu velikosti), jejich implementace se uskutečňuje na mnoha úrovních, různými způsoby a v rozdílné kvalitě. V následující kapitole popisuje autorka jednotlivé personální činnosti, které jsou součástí práce ředitele, jiného vedoucího pracovníka nebo personálního oddělení (u větších organizací).

3 Personální činnosti

Jednou ze zcela nejdůležitějších složek, která je součástí všech organizací, je člověk. Bez lidského faktoru by organizace nevznikla a ani nefungovala a zrovna tak by nevznikly a nefungovaly (nebylo by potřeba) ani personální činnosti. Úspěch, flexibilita, konkurenceschopnost, kreativita a prosperita organizací je závislá na různorodých vnitřních a vnějších podnětech, příčinách, okolnostech a podmínkách, které ji ovlivňují.

„Podnik to sú ľudia – základnou podmienkou úspešnosti každej organizácie , podnikateľského, či nepodnikateľského charakteru, je dnes uvedomiť si hodnotu a význam človeka v pracovnom procese... Dnes rozhodujú o úspechu a konkurencieschopnosti subjektu práve ľudia a ich znalosti “ (Antošová, 2008, s. 7).

Gregar (2010, s. 7) pokládá lidi za hnací motor fungování celé organizace a všeho ostatního a tvrdí, že všechno kromě lidského faktoru lze nějak obstarat, půjčit, ale *„lidské zdroje je třeba mít.“*

Lidé jsou základním kamenem instituce. Každá organizace potřebuje jedince, kteří v ní budou pracovat rádi, budou sdílet její cíle, budou se spolupodílet na jejím chodu, budou do ní vkládat své know-how pro vlastní uspokojení z dobře vykonané práce a tím zároveň podporovat rozvoj organizace pro posílení její konkurenceschopnosti na trhu práce. K tomu, aby to bylo možné, je nutné, aby organizace měla schopné personalisty (v menších firmách vedoucí pracovníky). Ti mají za úkol analyzovat potřeby organizace, najít vhodné lidi na daná místa, lidi s určitými, někdy i speciálními, znalostmi, dovednostmi, které jsou nutné k výkonu požadované pozice a v neposlední řadě se i postarat o jejich přípravu k výkonu žádané práce, začlenění do stávajícího kolektivu, podnětné hodnocení, potřebné vzdělávání atd.

Společně s vývojem personální práce (personalistiky) se rozvíjejí a přibývají také personální činnosti, které patří ke každodenní práci ředitele či pracovníka na vedoucí pozici. Úkolem pro vedoucí pracovníky (ve větších firmách pro personalisty) je aplikovat do praxe řadu personálních činností, které lze považovat za jakýsi podpůrný nástroj sloužící k dosahování cílů organizace a za součást její koncepce a strategických plánů. Všechny tyto činnosti mají být zahrnuty do personálního plánování organizace, a to platí, bez rozdílu, jak pro malé, tak pro velké firmy.

„K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Následující přehled poskytuje představu, o jaké činnosti se jedná. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst, ...*
- 2. Personální plánování, ...*
- 3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, ...*
- 4. Hodnocení pracovníků, ...*
- 5. Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, ...*
- 6. Odměňování, ...*
- 7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků, ...*
- 8. Pracovní vztahy, ...*
- 9. Péče o pracovníky, ...*
- 10. Personální informační systém, ...“ (Koubek, 2007a, s. 17-18).*

Tyto jednotlivé činnosti jsou v menších organizacích prací ředitele nebo jím pověřeného vedoucího pracovníka. Větší organizace mají k dispozici personální oddělení, v němž se soustřeďují odborníci specializující se na výkon určitých personálních činností. Prostřednictvím těchto činností zabezpečují vhodné pracovní síly a poskytují jim všechnu potřebnou péči a pomoc při jejich zapojování i fungování v organizaci.

Podle nastavení struktury personálních činností se odvíjí i jejich převádění do praxe prostřednictvím pracovníků organizace. Tato struktura by měla být nastavena tak, aby zasahovala do všech oblastí personálních činností, jejichž prostřednictvím lze systematicky a cíleně působit na pracovníka.

Šikýř (2012a, s. 35 -36) popisuje uspořádání personálních činností a jejich účel při řízení a vedení zaměstnanců:

Obrázek č. 2: Účel personálních činností

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definovat pracovní úkoly a tyto seskupovat do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.
Plánování zaměstnanců	Plánovat potřebu, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců; zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazovat nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa; získat vhodné uchazeče, vybrat nejvhodnějšího uchazeče, přijmout vybraného uchazeče, adaptovat přijatého uchazeče.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	Dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnost, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.).
Formování pracovních vztahů	Dosáhnout vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem závislé práce mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.
Využívání personálního informačního systému	Zajistit zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Zdroj: Šikýř (2012a, s. 35 – 36) (vlastní zpracování)

Ze dvou výše uvedených příkladů (Koubek, 2007a, Šikýř, 2012) lze až na malé odlišnosti, např. v pojmenování personálních činností (personální plánování – plánování zaměstnanců, pracovní vztahy – formování pracovních vztahů...), zaznamenat velkou shodu v jejich

výčtu. Pro následující podkapitoly, kde budou tyto činnosti rozdělené podle výskytu v určitých časových etapách pracovního vztahu, bude autorka používat výčet podle Koubka (2007a) a předloží náhledy jeho i dalších odborníků na jednotlivé personální činnosti.

3.1 Personální činnosti před vznikem pracovního poměru

Práce personalistů, ředitelů nebo jiných vedoucích pracovníků začíná již před samotným začátkem zaměstnaneckého poměru. Prvním krokem, který musí ředitel provést je **vytváření a analýza pracovního místa**.

Koubek (2007a, s. 17) pojímá tuto činnost jako vymezení a formování pracovních aktivit, k jejichž vykonávání logicky náleží jisté pravomoci a odpovědnosti a také jako poskytnutí charakteristik pracovní pozice a požadavků, které je třeba průběžně doplňovat a upřesňovat podle skutečných požadavků organizace.

„Analýza pracovních míst je klíčovým krokem v personálních činnostech, je základním kamenem, na němž je postavena řada dalších personálních činností...jde o zjišťování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, návaznostech, podmínkách, za nichž se práce vykonává. Cílem analýzy je zpracovat všechny tyto informace v podobě tzv. popisu pracovního místa“ (Gregar, 2010, s. 21).

Cílem vytváření a analýzy pracovních míst je co nejpřesnější odhad počtu potřebných pracovníků, název a popis práce a s ní souvisejících pracovních činností, které bude pracovník vykonávat. Na základě vytvoření analýzy pracovního místa může personalista začít zpracovávat požadavek na vhodného pracovníka, který bude podle zadaných parametrů odpovídat vzniklé potřebě organizace.

Armstrong (2015, s. 681) k této otázce říká, že „výsledkem analýzy pracovních míst“ jsou jisté údaje - „celkový účel“ (proč dané místo existuje), „vztahy nadřízenosti a podřízenosti“ (vymezení vzájemné odpovědnosti) a „obsah práce“ (co se na daném místě požaduje).

Gregar (2010, s. 22) popisuje metody analýzy práce. Dělí je na dvě skupiny. „Analýza práce orientovaná na činnost“ zaměřující se na provedení úkolů a „analýza práce orientovaná na pracovníka“ směřující na znalosti, dovednosti a profil pracovníka. Autor sděluje, že pro zjištění potřebných údajů o povaze práce, můžeme použít některou z metod určených pro tyto účely. Jedná se o „pozorování, pohovor, dotazník.“

Definování pracovního místa je dáno přesným určením úkolů, které jsou na dané pracovní pozici vyžadovány a tvoří obsah práce, které bude pracovník vykonávat. Tyto úkoly jsou plně v souladu s cíli organizace. Spolu s tím jsou vymezeny podmínky, pravomoci a odpovědnosti pracovníka na dané pozici.

Na vytváření a analýzu pracovního místa navazuje činnost **personální plánování** (v některých zdrojích používají autoři pojem plánování lidských zdrojů).

Součástí plánů organizace (strategického i operativního) by měla být část vztahující se k personálním otázkám, v níž je uvedena predikce požadavků organizace týkající se personálního plánování. Při stanovování priorit v tomto plánování vychází ředitel (nebo personální pracovník) ze stávajícího stavu organizace a s využitím znalostí vnitřního terénu a s přihlédnutím k vnějším faktorům a okolnostem určí postup a jakýsi návod proč, jak, kdy, kdo, s kým a koho bude vhodné hledat.

„Personálne planovanie je nástrojom dosahovania dynamickej rovnováhy medzi dopytom po pracovných silách a ponukou pracovných síl, tj. medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom štruktúrou zamestnancov v podniku“ (Antošová, 2008, s. 34).

Koubek (2007a, s. 18) se v personálním plánování soustředí na posouzení a plánování potřeby pracovníků pro organizaci a plánování jejich rozvoje.

Prací personálního odboru je mít přehled o personálních potřebách organizace, naplánovat jaké pracovní síly bude organizace potřebovat, přizpůsobit podmínky a časově odhadnout realizaci. Pro tuto příležitost je dobré, jestliže mají personalisté (ředitelé nebo jiní vedoucí pracovníci) zmapované adepty vyhovující daným požadavkům (např. vzdělání, praxe, odbornost,...). Neboť, jak už říkal Tomáš Baťa: *„Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje.“* Eminentním zájmem firmy je takového jedince najít, získat a udržet. Personální plánování se ovšem nezabývá jen plánováním nových pracovníků. Plánované ukončení (odchod do důchodu, skončení smlouvy...) nebo přerušení (mateřská dovolená,..) pracovního poměru by mělo být (kromě jiných) rovněž jeho součástí. Součástí plánu by měl být také „scénář“ pro krizové situace (náhlý odchod pracovníka, nemoc, úraz, stěhování, atd.). Při personálním plánování, je třeba brát zřetel nejen na požadavky firmy, ale také na trh práce (nabídka – poptávka), i tento faktor hraje nemalou roli při vytváření personálních plánů

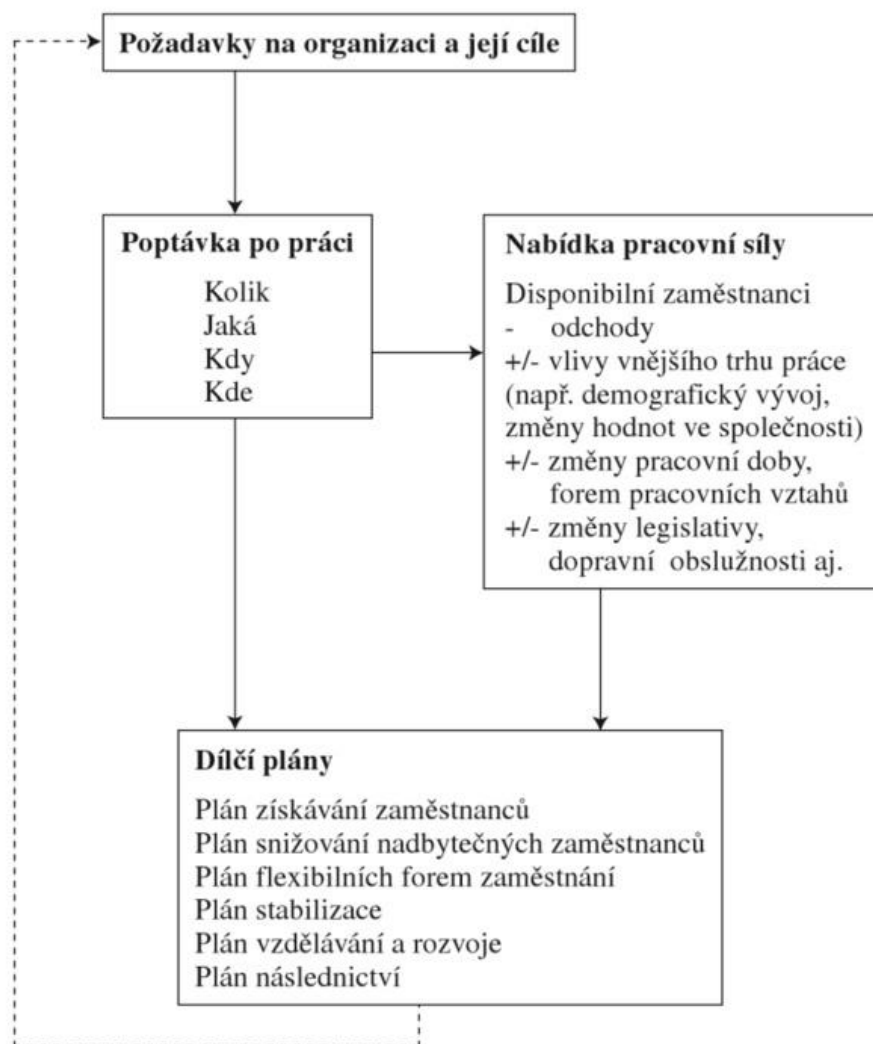
Personalisté by měli být vždy včas připraveni nebo předpřipraveni na různé alternativy (plánované i neplánované) a personální plán by měl obsahovat různé variace pro případně nastalé situace. Ve všech eventualitách mají ředitelé nebo personální pracovníci dvě cesty hledání vhodných pracovníků.

První cestou je cesta vnitřních zdrojů, zdrojů, se kterými již firma disponuje, ale pro jejich použití je nutné provést jisté změny a přesuny pracovníků v rámci organizace. Tyto případné přesuny by měli být s danými pracovníky předem prodiskutovány a pracovníci s nimi musí souhlasit, např. se jedná o přesun na obtížnější nebo odlišnou práci. Za vnitřní zdroj lze také považovat pracovníka, který byl z organizace propuštěn např. z důvodu nadbytečnosti nebo jiného podobného důvodu, jsou známy jeho znalosti, dovednosti a personální oddělení má zjištěn jeho případný zájem o další práci v organizaci. Výhodou využití vnitřních zdrojů je, že pracovník již zná organizaci, její cíle, prostředí, podmínky, spolupracovníky, atd. Organizace v případě potřeby poskytne dovednostní stávajícímu pracovníkovi, čili investuje do rozvoje vlastních zdrojů.

Druhou cestou je cesta vnějších zdrojů, kterou by měli personalisté průběžně aktualizovat (i když není momentálně potřeba nových pracovníků). Mezi tyto zdroje patří např. uchazeči vedení na Úřadu práce, studenti, absolventi, důchodci, atd. Tato cesta se většinou používá, pokud nelze najít odpovídajícího pracovníka uvnitř organizace. Výhodou využití vnějších zdrojů je jejich hojnost a možnost přínosu nových hodnot přicházejícím pracovníkem, tzn. obohacení organizace. Nevýhodou pak je, že nejsou tyto zdroje zcela prověřené a v případě jejich použití jsou s nimi spojeny i vyšší náklady.

Podle Dvořákové (2007, s. 120 - 122) zahrnuje plánování lidských zdrojů analýzu prostředí, prognózu nabídky lidských zdrojů a poptávky po práci, odhaduje rozdíly mezi poptávkou a nabídkou pracovní síly na trhu práce. Na základě těchto zjištění vypracovávají personalisté odpovídající personální plán.

Obrázek č. 3: Proces personálního plánování



Pramen: GRAHAM, HT. Human Resources Management. London: Pitman 1991 p. 150
upraveno Dvořáková (2007, s. 122) (kopie obrázku)

Po úspěšném ukončení personálního plánování přecházejí vedoucí pracovníci k dalšímu kroku, a tím je **získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**.

Cílem získávání, výběru a následného přijímání je podle Koubka (2007a, s. 18) přivést do firmy adepty vhodné na obsazení volného pracovního místa a zvolit z nich nejvhodnějšího.

Při získávání pracovníků lze použít různé postupy, které jsou v dané lokalitě a dané organizaci nejbližší a nejosvědčenější. Mezi takovéto postupy patří při nabízení pracovního místa inzeráty, reference od důvěryhodných zdrojů, vývěsky, web, služby agentur, poptávka

na úřadu práce atd. Při tomto procesu hodně záleží na osobnosti ředitele nebo personality, který volí cesty získávání nových pracovníků, a který určuje prioritu a vyhodnocování výše zmíněných zdrojů.

Před samotným výběrovým řízením by měl podle Dvořákové (2007, s. 138) proběhnout jakýsi předvýběr uchazečů na základě vyhodnocení dokumentace, kterou předložili. Zjišťuje se, zda je uchazeč pracovně způsobilý k výkonu požadované práce, zda je dostatečně motivován a také zda je schopný se přizpůsobit organizaci a jejímu kolektivu.

O předvýběru v podobě vyhodnocování životopisů a žádostí o zaměstnání hovoří Šikýř (2014, s. 102 - 103). Taktéž Armstrong (2015, s. 285) u výběru zaměstnanců doporučuje vyhodnotit žádosti uchazečů o zaměstnání ještě před samotným procesem výběru. Nabízí tři kritéria pro usnadnění roztržování žádostí *„nezbytná kritéria, velmi žádoucí kritéria, žádoucí kritéria.“*

Při procesu výběru pracovníků je v první řadě nutné přesně vědět na jakou pozici (na jaké pracovní místo) a koho přesně hledáme, aby mohli personalisté stanovit odpovídající požadavky, podle kterých bude nový pracovník vybírán. Při tomto procesu postupují personální pracovníci obvykle tak, že nejprve vyhodnotí možnosti dosazení na nově vzniklé či uvolněné místo pracovníka z tzv. vlastních zdrojů. Pokud jsou úspěšní, je to pro organizaci dobré řešení, protože pracovník již zná organizaci, její cíle, zná podmínky a prostředí, atd., a tudíž jeho adaptace na nové místo bude méně náročná (a to jak finančně, tak personálně) než u nového pracovníka (z vnějších zdrojů), který by se musel teprve se vším seznamovat, všechno se učit a sladit se s fungováním a cíli organizace.

„Výběr zaměstnanců je druhou etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Navazuje na získávání zaměstnanců a účelem je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 62)

Podle Šikýře (2014, s. 24) je proces vybírání zaměstnanců *„součástí obsazování volných pracovních míst“* a postupuje se podle daných kritérií, která jsou připravena tak, aby podle nich byl vybrán pracovník nejlépe odpovídající požadavkům organizace.

„Klíčovým úkolem výběru je porovnání kompetencí uchazeče s nároky práce a role na daném místě a posouzení jeho vhodnosti.“ (Kociánová, 2010, s. 96)

Při výběru a přijímání nového pracovníka probíhá rozhovor personalisty (v menších organizacích ředitele nebo jiného vedoucího pracovníka) s uchazečem o volné pracovní místo. Tento rozhovor může být strukturovaný (předem připravená linie otázek) nebo nestrukturovaný (volně probíhající, improvizovaný). Pro objektivnější posouzení vhodnosti nového pracovníka na volné pracovní místo má větší vypovídající hodnotu volba strukturovaného rozhovoru s jasně danými kritérii a jejich vyhodnocením. Dalšími možnými formami výběrového procesu jsou např. dotazníky, testy, assessment centre apod. Při veškerém kontaktu s uchazeči by mělo být samozřejmostí, že bude probíhat v rovině slušného a vstřícného jednání. Tento proces může být dost časově náročný, ale jeho pečlivé provedení je velkou zárukou vybrání toho nejvhodnějšího kandidáta na volné pracovní místo. V této fázi by měl ředitel, vedoucí pracovník nebo personalita predikovat a naznačit novému pracovníkovi výhledově rámec jeho pracovního rozvoje.

„Při příjmu pracovníka se uplatňují dvě základní hlediska:

- *hledisko pracovně-právní (pracovní smlouva, dohoda),*
- *hledisko psychologicko-vztahové (psychologická smlouva)“ (Gregar, 2010, s. 47).*

Pracovně-právní hledisko je řešeno závaznými písemnými dokumenty (zákoník práce, organizační řád, pracovní řád, atd.), psychologicko-vztahové hledisko je nepsaná dohoda mezi účastníky založená na jejich vzájemných očekáváních, která nemusí být shodná a to může zapříčinit nesplnění očekávání na obou stranách. O psychologické smlouvě hovoří Armstrong (2015, s. 482 - 486).

3.2 Personální činnosti v průběhu pracovního poměru

Hodnocení pracovníků je nepostradatelnou součástí personálních činností. Zabývá se zjišťováním úrovně plnění pracovních úkolů, chováním pracovníka při jejich plnění, jeho jednáním se spolupracovníky a osobami, se kterými přijde při výkonu své práce do kontaktu. Dále zahrnuje poskytnutí zpětné vazby od vedoucího pracovníka, tzn. sdělení zjištěných poznatků a v případě potřeby hledání cest k jejich nápravě.

Podle Koubka (2007a, s. 18) má hodnocení pracovníků za úkol například – rozpoznávání potenciálu pracovníka a jeho silných a slabých stránek, vytvoření základny pro odměňování,

motivování pracovníků, rozeznání potřeb pracovníka v rozvoji a vzdělávání, vytvoření plánu následnictví, rozmisťování a plánování pracovníků atd.

Hodnocení pracovníků probíhá na formální a neformální úrovni. Formální hodnocení má daný určitý postup, kritéria, mělo by se provádět v pravidelných intervalech a výstupem by měl být záznam o provedeném hodnocení, který je podkladem pro další personální činnosti.

Podle Gregara (2010, s. 59) je formální hodnocení charakterizováno: zajištěním periodicity, standardizováním, naplánováním, systematičností, zdokumentováním a vytvořením podkladů pro ostatní činnosti personalistiky.

Nejčastější kritéria hodnocení uvádí Dvořáková (2007, s. 270), např. úroveň odborných znalostí a pracovní iniciativy, kvantita a kvalita pracovního výkonu, odpovědnost, spolehlivost, loajalita, jednání atd.

Neformální hodnocení probíhá nezávisle na formálním hodnocení. Jedná se o náhodné názory, postřehy a rady kolegů, ale i nadřízených pracovníků. Oproti formálnímu hodnocení z něj nejsou žádné písemné záznamy a bývá většinou pracovníky přijímáno vstřícněji než hodnocení formální. Neformální hodnocení je záležitostí všech pracovníků, kteří se jakoukoliv měrou podílejí na pracovním procesu. Toto hodnocení probíhá nahodile, bez přípravy, v podstatě jde o reakci na viděné nebo slyšené.

Při hodnocení pracovníků může dojít a dochází k chybám ze strany hodnotitelů. Je třeba, aby se tito hodnotitelé připravili na hodnocení pracovníka nejen dostatečně metodicky, ale uplatňovali nesubjektivní a nestranný náhled pro zachování objektivního výsledku hodnocení pracovníka.

Hodnocení je východiskem pro rozvoj a vzdělávání pracovníka, pro jeho motivaci, přerazování, rozvoj kariéry atd. a je také podkladem pro odměňování.

Fáze **rozmisťování (zařazování) pracovníků** je realizační fází umístění vybraného pracovníka na dané místo na podkladě výsledků hodnocení. Jde o dosažení souladu mezi pracovníkem, pracovním místem a prací. Tento soulad podporuje rovněž dobré sociální zázemí pracoviště. Pracovník by měl mít co nejkomplexnější informace o požadavcích obsazovaného pracovního místa a měl by se snažit dát je do souladu se svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, aby byl schopen v co nejkratší době dosahovat co nejlepších pracovních výsledků a tím pomáhat k dosahování cílů organizace.

„Rozmísťovanie pracovníkov je príležitosťou pre praktickú realizáciu hlavných úkolů spojených s řízením lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo v pravý čas, optimálně využít pracovních schopností lidí, formovat a rozvíjet týmovou práci, vytvářet podmínky pro personální a sociální rozvoj organizace a jedince v ní... zahrnuje dva kroky: zařazení pracovníka na nové pracovní místo, odchod pracovníka ze stávajícího pracovního místa“ (Gregar, 2010, s. 50).

Koubek (2007a, s. 18) specifikuje rozmísťovanie (zařazování) pracovníků jako umístování pracovníků na konkrétní pracovní místa, „převádění na jinou práci“ a jejich povyšování a přearazování.

Při rozmísťování pracovníků je potřeba upozornit na to, že se neděje pouze při nástupu nového pracovníka, ale je zcela běžné ho provádět v rámci organizace např. při zavedení nových opatření, při změnách v organizaci, při volbě jiné strategie atd.

Systém **odměňování pracovníků** má každá organizace vytvořen tak, aby splňoval legislativní stránku a podporoval spokojenost zaměstnanců, byl v souladu s ostatními personálními činnostmi a přispíval k dosahování cílů organizace.

Koubek (2007a, s. 18) tvrdí, že odměňování je hodně složitá a ne pokaždé naprosto zřejmá záležitost, na kterou se koncentruje pozornost pracovníků i jejich zaměstnavatelů a mnohdy je podnětem neshod mezi oběma stranami. Dále říká, že odměňování není nic jiného než forma určování mezd a platů, eventuálně zaměstnaneckých výhod pracovníků.

Armstrong (2015, s. 425) popisuje systém odměňování jako souhrn procesů a postupů peněžního a nepeněžního odměňování, který si klade za cíl zajistit, aby odměňování plnilo očekávání organizace i pracovníků. Gregar (2010, s. 27) předkládá úkoly systému odměňování.

Odměňování pracovníků je rozděleno na peněžní a nepeněžní. Peněžní forma je tvořena mzdou, platem, odměnou z dohod. Nepeněžní forma se skládá z mnoha různých složek, které určuje zaměstnavatel, a které nejsou u všech organizací stejné a ani nejsou samozřejmostí, jsou to například pochvaly, flexibilní pracovní doba, motivace, podpora rozvoje a vzdělávání, pracovní prostředí, služební auto, telefon atd. Přístup k oběma formám odměňování by měl být objektivní a neměl by nikoho znevýhodňovat.

Odměňování je vymezeno v následující legislativě:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy (nebo platu), o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

Forem odměňování je, kromě té finanční, nepřeberné množství. Už naši předci využívali nefinančních odměn za práci, např. výměnný obchod byl zcela běžnou záležitostí. Odměna velice úzce kooperuje s motivací, která má velký vliv na kvalitu odvedené práce, jelikož správně motivovaný pracovník odvádí nepochybně kvalitnější práci než ten, který je spíše demotivován a na svou práci pohlíží jen jako na nutnost, která mu zajišťuje přežití na jakési (pro něj přijatelné) životní úrovni. Forma nepeněžního odměňování má svou váhu, ne vždy je všemi pracovníky náležitě oceněna.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je v současné společnosti nutnost, bez které by se nemohly organizace vyvíjet a uplatňovat mezi konkurencí na trhu práce. Veškeré úsilí organizace věnované těmto personálním činnostem je téměř vždy zárukou zkvalitnění a zefektivnění procesu dosahování cílů organizace prostřednictvím jejich pracovníků. Někteří autoři uvádějí vzdělávání a rozvoj ve společné definici, jiní tyto dvě činnosti oddělují.

„Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje“ (Armstrong, 2015, s. 335).

„Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu“ (Koubek, 2007a, s. 141).

„Rozvoj pracovníků je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, ... poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost, jeho

chování...zvysuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce, at' už ve firmě nebo mimo ni“
(Koubek, 2007a, s. 151).

V současné společnosti lze mluvit o vzdělávání jako o nekonečném a všudypřítomném procesu. Celoživotní vzdělávání je pro člověka důležitou složkou, která je jeho nepostradatelnou součástí a pomáhá k jeho dalšímu rozvoji. Definovat požadavky vzdělávání pracovníků je úkolem pro ředitele, vedoucí pracovníky nebo personalitu. I organizace stejného zaměření nemusí mít stejné vzdělávací potřeby. Proces vzdělávání tudíž probíhá v každé organizaci podle subjektivních a objektivních potřeb vázících se ke zjištěným potřebám pracovníka a organizace, tak aby bylo dosaženo společně vytčeného cíle.

Vzdělávání i rozvoj pracovníků může probíhat řízenou nebo neřízenou formou, na pracovišti nebo mimo pracoviště. Existují různé metody, např. seminář, samostudium, přednáška, rotace práce atd. Aby bylo možné říci, zda bylo vzdělávání přínosné a efektivní pro pracovníka a organizaci, musí být provedeno jeho vyhodnocení s použitím předem stanovených pravidel.

Pracovní vztahy ovlivňují fungování organizace a mají vliv na dosahování cílů organizace i pracovníka. Pracovní vztahy vznikají na formální a neformální úrovni, jejich přítomnost je zřejmá ve všech personálních činnostech a působením na klima organizace.

Podle Koubka (2007a, s. 18) jsou pracovní vztahy hlavně o „*organizaci jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků*“, dohodách, vyřešení konfliktů, komunikaci atd. Dále uvádí, mezi kým vznikají pracovní vztahy: pracovník - firma, nadřízený - podřízený, pracovník - zákazník, pracovní skupiny, spolupracovníci. Zmiňuje zde i oblasti konfliktů, např. nepochopení druhého, výbušnost, chyby v práci, styl vedení, technologie, pracovní předpoklady...

Pracovní vztahy se liší měrou formálního a neformálního přístupu mezi aktéry. V pracovním vztahu mezi spolupracovníky převažuje neformální přístup, v případě pracovního vztahu, kde je zřejmá nadřízenost a podřízenost aktérů převládá přístup formální. V obou rovinách jsou daná pravidla, podle kterých pracovní vztahy v organizaci fungují.

Péče o pracovníky je úkolem, který je zaměstnavateli dán legislativou (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů) a další péčí vycházející ze zájmu zaměstnavatele mít spokojené a saturované zaměstnance. Poskytování různých benefitů z vlastní vůle zaměstnavatele je neocenitelným a v současnosti ještě nedoceněným nástrojem pro vytvoření žádoucího vztahu mezi organizací a zaměstnancem. Dobrovolná péče o pracovníky zahrnuje poskytování určitých zaměstnaneckých výhod, které poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům. Tyto výhody jsou v podstatě nefinanční odměnou pracovníka, jsou přizpůsobeny dané organizaci a podmínkám jejího fungování. Vytváření a implementací tohoto nástroje do praxe organizace zajišťuje ředitel, vedoucí pracovník nebo personalita.

„Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- a) povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně*
- b) smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a*
- c) dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce“ (Koubek, 2007b, s. 343).*

Koubek (2007a, s. 18) zaměřuje péči o pracovníky na pracovní prostředí, pracovní dobu a režim, bezpečnost a ochranu zdraví, sociální služby pro zaměstnance a příslušníky rodiny atd.

„Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním... dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele“ (Šikýř, 2014, s. 123).

Kvalitní péče o zaměstnance (a to nejen ty nové) je jedním z podstatných zájmů zaměstnavatele, a to nejen proto, aby byli stávající zaměstnanci spokojeni a nechtěli odejít, ale také proto, že péčí o zaměstnance dává zaměstnavatel najevo i navenek pro širší okolí, jak a zda si cení svých pracovníků. I toto může mít vliv na přijetí nebo nepřijetí nabídky práce potenciálním zájemcem. Vytvořením vyhovujícího systému péče o zaměstnance zahrnujícím žádoucí pracovní podmínky se organizace činí atraktivní a zajišťuje si konkurenční výhodu na trhu práce.

Personální informační systém funguje ve všech organizacích, slouží k získávání, zpracování a uchování dat souvisejících s organizací a s jejími pracovníky. Tento systém je ve většině organizací provozován počítačovým systémem, je průběžně aktualizován, slouží k interním potřebám, ale také pro zpracování a předávání statistických a dalších dat třetím stranám (úřady, celoplošné šetření...). Kvalitně zpracovaný a používaný personální informační systém je vydatným pomocníkem při každodenních personálních činnostech vedoucích pracovníků nebo personalistů.

Podle Koubka (2007a, s. 18 - 19) je personální informační systém postaven na zjišťování a ukládání dat o pracovnících, o personálních činnostech, o pracovních místech a o vnějších faktorech, které mají vliv na fungování organizace. Jeho neodmyslitelnou součástí tvoří dané postupy, metody a zásady vztahující se k přístupu k těmto informacím.

Funkční personální informační systém musí svým uživatelům poskytovat data z oblasti: *„personální agendy; personálního plánování; analýzy a vytváření pracovních míst; získávání, výběru a uvolňování zaměstnanců; mzdové agendy; hodnocení práce zaměstnanců; vzdělávání a rozvoje zaměstnanců; péče o zaměstnance; komunikace“* Dvořáková (2007, s. 399 - 400). Ve výčtu uvádí obecné oblasti personálního informačního systému a upozorňuje na možnost specifických požadavků jednotlivých organizací vycházejících z předmětu jejich činností.

Personální informační systém je propojením mnoha oblastí činnosti organizace, zajišťuje jejich vzájemnou kompatibilitu, aktuálnost a použitelnost. Je založen na získávání informací a jejich dalším použití pro fungování organizace.

3.3 Personální činnosti při ukončení pracovního poměru

Při **ukončování pracovního poměru** musí organizace zajistit dodržení právního rámce souvisejícího s tímto procesem a spolu s pracovníkem dořešit potřebné úkony.

K ukončování pracovního poměru dochází:

- ze strany zaměstnance – výpověď daná zaměstnancem, odchod zaměstnance do důchodu.
- ze strany zaměstnavatele – ukončení pracovního poměru lze uskutečnit pouze na legislativním základě (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších

předpisů).

Stejně jako při výběru pracovníka, tak i při jeho uvolňování (ať se jedná o dobrovolný, ale i nedobrovolný odchod) má zaměstnavatel postupovat etickým způsobem. Důležitý krok při ukončení pracovního poměru zaměstnavatelem provádí ředitel, vedoucí pracovník nebo personalista (pokud ho organizace má). Vede nejen propouštěcí rozhovor, ale je schopen poradit a pomoci odcházejícímu zaměstnanci v dalších postupech při ukončování pracovního poměru a také poradit s jeho dalším uplatněním

Dvořáková (2007, s. 146) uvádí, že postup zaměstnavatele při ukončování pracovního poměru dokládá jeho zájem o zaměstnance, a tím jak zaměstnavatel v tomto procesu postupuje, se odráží na mínění široké veřejnosti o jeho postojích. Rozhodnutí o tom, kdo organizaci opustí, by mělo být transparentní, spravedlivé, mělo by vycházet z podkladů průběžného hodnocení pracovníků, které probíhá na základě předem stanovených kritérií atd.

Dokumenty k ukončení pracovního poměru jsou - písemný dokument (výpověď, dohoda...) ukončující pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce); pracovní posudek, který musí na základě žádosti zaměstnance zaměstnavatel vypracovat; zápočtový list; potvrzení o ukončení pracovního poměru pro potřeby Úřadu práce.

Při ukončování pracovního poměru provádí ředitel propouštěcí rozhovor s pracovníkem (zjištění, popřípadě vyjasnění důvodu odchodu) a nabídne mu personální poradenství.

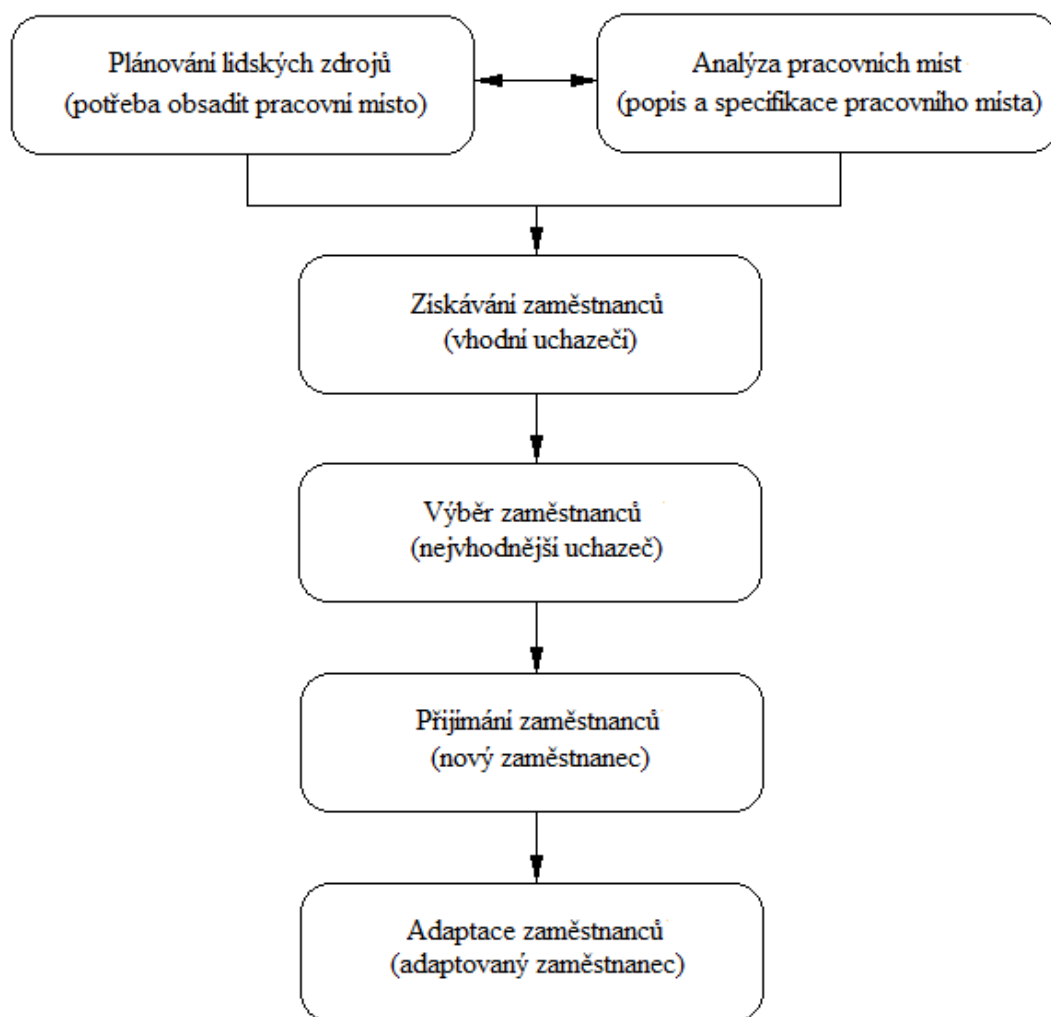
Gregar (2010, s. 52 - 57) píše o zásadách propouštěcího rozhovoru a o poradenských službách.

Armstrong (2015, s. 312) hovoří v souvislosti s odchody pracovníků z organizace o poradenské činnosti personalistů nebo odborných firem, o tzv. outplacementu. Jedná se o podporu odcházejících pracovníků, která spočívá v pomoci při hledání nového zaměstnání, sepsání životopisu, uvědomění si silných stránek a jejich formulování tak, aby oslovila nového zaměstnavatele, atd. Náhled na tuto oblast poskytuje a vysvětluje rovněž Wagnerová (2011, s. 104).

Zjištění přesného důvodu odchodu a poskytnutí poradenské pomoci odcházejícím pracovníkům patří v současnosti k etickému chování kvalitní organizace.

Personální činnosti tvoří základní a neodmyslitelnou součást každé organizace a záleží na vedoucích pracovnících, popřípadě na personalistech jak kvalitně tyto činnosti v organizaci probíhají. Čím kvalitněji jsou tyto činnosti vykonávány, tím je i přístup pracovníků k nim vstřícnější. Jejich úkolem je dosáhnout souladu cílů organizace s cíli pracovníka. Tato cesta začíná už při získávání a výběru pracovníka a trvá po celou dobu pracovního vztahu. Zásadní úlohu na této cestě plní kvalitně provedený adaptační proces pracovníků.

Obrázek č. 4: Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: Šikýř (2014, s. 97), upraveno podle KOUBEK, Josef, 2004a. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s. 123. ISBN 80-7261-033-3 (vlastní zpracování)

4 Adaptační proces

Adaptační proces je posledním krokem procesu výběru a přijímání nových pracovníků. Kvalitně provedená adaptace pracovníka (některými autory nazývána orientace pracovníka) je prospěšná nejen nově příchozímu pracovníkovi, ale samozřejmě i organizaci, do které nový pracovník přichází. Pokud je organizace na tento proces důkladně připravena, eliminuje tím možná rizika neúspěšného vstupu nového pracovníka do organizace.

„Struktura adaptačního procesu:

- *seznámení pracovníka s firmou („domem“, základními stavebními kameny)*
- *seznámení pracovníka s chodem firmy („k čemu stavba slouží“)*
- *zařazení, pracovní povinnosti a úkoly, ... Během celého adaptačního procesu je ve stanovených termínech prováděno vyhodnocení. Není však hodnocen jen pracovník, ale využívá se toho, že po nějakou dobu je schopen pohledu zvenčí a je potenciálně schopen velmi důležitých podnětů. Adaptační proces je velmi vhodné zapracovat do e-learningového kurzu, protože se týká, byť jen po určitou dobu, všech lidí, kteří vstupují do organizace“ (Hroník, 2007, s. 130 - 131).*

Juklová (2013, s. 22) dává do souvislosti *„přístup uplatňovaný v psychologii práce, akcentující pojetí práce jako adaptačního procesu“*.

Základem úspěšného průběhu adaptačního procesu je řádně proškolený pracovník, který má za úkol vypracovat adaptační plán pro uváděného pracovníka. Tímto pracovníkem bývá zpravidla ředitel, jeho zástupce nebo jiný vybraný pracovník a v organizacích s personálním oddělením to je samozřejmě tento vyškolený specialista. Adaptační proces není zdaleka ve většině organizací doceňován, což může mít nechtěné následky. Navození špatných a nežádoucích návyků u nového pracovníka, očekávání neakceptovatelných nároků, nejasné a nekvalitní cíle adaptačního procesu atd., to vše může mít za následek zvyšování četnosti odchodů z organizací.

Heathfield (2015a, vlastní překlad) cítí vítání nového zaměstnance jako větší událost než příchod vedoucího zaměstnance. Píše, že pro úspěšnou adaptaci je dobré začít navazovat kontakt s novým zaměstnancem hned po jeho vyjádření, že práci přijímá a udržovat s ním kontakt až do nástupu do práce, zaslat mu informační materiály o organizaci. Nový

zaměstnanec se tak bude moci seznámit s organizací a hned první den může vznést případné dotazy. Popisuje i navazující personální kroky při nástupu pracovníka do zaměstnání – seznámení s mentorem (dobré je ještě před nástupem, aby se nový pracovník cítil lépe), přiřazení počítače, seznámení s interní komunikací atd.

Při adaptačním procesu se bere na zřetel, že každý člověk je jiný, a tudíž už z principu není možné, aby se mohlo u všech lidí postupovat zcela nekompromisně úplně stejně. Rámcové zpracování adaptačního plánu je samozřejmě dobré mít, ale proces adaptace se musí tzv. ušít na míru konkrétního jedince, a to s ohledem na práci, kterou bude vykonávat, na jeho kvalifikaci, s ohledem na zkušenosti, věk atd. V této fázi je zapotřebí docílit vyrovnanosti a podpory nového pracovníka (týká se i pracovníka přecházejícího na jinou práci) do té nejvyšší možné míry. Tím je dosaženo kladného výsledku v adaptačním procesu, a tím je samostatně fungující a prosperující pracovník, který dosahuje stále kvalitnějších výsledků, vkládá do organizace to nejlepší ze sebe samého a spolupodílí se na zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Šikýř, Borovec, Lhotková (2012) tvrdí, že: *„Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je poslední etapou procesu obsazování volných pracovních míst. ... Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Adaptovaný zaměstnanec je připraven vykonávat požadovanou práci“* (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 99 – 100).

Podle výsledků výzkumu (Reio, Sutton, 2013) pomáhá organizační socializace novým pracovníkům v úspěšné adaptaci na pracoviště plněním úkolů, rozvíjením dobrých interpersonálních vztahů a dovedností a porozuměním kultuře organizace. Výzkum také hovoří o tom, že pokud dojde k nepřizpůsobení se, je to pro organizace velice nákladné.

Původcem nesmyslně navýšených výdajů organizace je úplná absence adaptačního procesu nebo jeho nevhodné nastavení.

„Optimální průběh adaptace nového pracovníka je následující:

- 1. etapa zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště a jeho seznámení s prací, podnikem, skupinou spolupracovníků, vedoucích apod.,*
- 2. etapa orientace v novém prostředí, získávání potřebných zkušeností, nutných pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů, postupné sžívání se se spolupracovníky,*
- 3. etapa vytváření iniciativního a kreativního přístupu k práci, začlenění do pracovní skupiny a identifikace s cíli organizace“* (Nový, Surynek, 2006, s. 159).

Nejběžnější riziko adaptačního procesu pro nového pracovníka je podle Hroníka (2013, s. 289) v přísunu spousty informací a formalit v krátkém rozmezí, v přidělování podružných nebo nesplnitelných úkolů a v nedocenění nebo lhostejnosti.

Některé organizace používají při adaptačním procesu nového pracovníka tzv. rotaci práce. Rotace práce znamená, že nový pracovník udělá „kolečko“ po celé organizaci, seznamuje se s úkoly, učí se napříč organizací, poznává postupy a souvislosti. Tato metoda je výhodná hlavně tam, kde je zcela bez rizika možná zastupitelnost jedince.

4.1 Cíl adaptačního procesu

Cílem adaptačního procesu je pomoci novému pracovníkovi k bezproblémovému a klidnému pracovnímu zapracování a společenskému zapojení do organizace a zajistit mu dostatečné a náležité informace (nejlépe i v písemné podobě), které mu budou oporou při vstupu na pracoviště.

„Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2012, s. 110).

Armstrong (2015) hovoří o adaptačním procesu jako o „uvádění lidí do organizace“, hovoří o tom, že je dobré příchozího pracovníka náležitě přivítat, seznámit ho s podstatnými informacemi a vymezuje co je cílem „*překonat počáteční fázi nejistoty ...; navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci ...; zajistit, aby nový zaměstnanec co možná nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu; snížit pravděpodobnost, že nový*

zaměstnanec z organizace záhy odejde“ (Armstrong, 2015, s. 310). Gregar (2010, s. 48) uvádí pouze tři fáze, přičemž obsahově jsou velice podobné.

Adaptační proces má podporovat pracovníka ke stabilitě, podávání odpovídajících kvalitních výsledků jeho práce v co nejkratším období, přijmout cíle dané organizace a její kulturu za své, aby byl schopen a ochoten je plnit skrze jemu přidělené úkoly. Výsledkem hodnotného provedení adaptačního procesu je vstřícný pracovník, který umí, chce a může vkládat do své práce sebe a své know-how, a tím přispívat jak ke svému rozvoji, tak k rozvoji organizace a posilování její konkurenceschopnosti.

Podle Dvořákové (2007, s. 142) je cílem řízené adaptace snížení nákladů na fluktuaci pracovníků, snížení ztrát na produktivitě a zlepšení pracovní spokojenosti.

Fluktuace může být závislá na oboru, ve kterém se vyskytuje, proto by se mezi sebou neměly různé profese porovnávat. Zatímco v některých profesích je kolísání silnější, jsou i profese, kde je tomu přirozeně naopak. Kupříkladu míra fluktuace učitelů je oproti míře fluktuace obchodních zástupců nízká. Organizace může některá působení zvyšující fluktuaci ovlivnit. Například si firma může při sestavování týmu vybrat pracovníka, který bude charakterově odpovídat zbytku týmu, tím se přispěje ke zlepšení pracovní atmosféry, což snižuje fluktuaci pracovníků (Reiß, 2014, vlastní překlad).

Odchody pracovníků a příchody nových pracovníků do organizace patří ke koloritu pracovního procesu. Na fluktuaci pracovníků lze pohlížet z kladného i záporného hlediska. V kladném smyslu se jedná např. o přirozenou modifikaci pracovníků a s tím spojený přínos nových tendencí a inovací a podpora vnitřní mobility zaměstnanců. Negativní dopad se týká př. nutnosti opakování celého procesu, od získávání přes výběr až k adaptaci pracovníka, jeho náročnost (hlavně finanční a časové) a také podávání nestabilních pracovních výsledků. Adaptační proces si klade za cíl tuto migraci pracovníků minimalizovat s ohledem na náklady s ní spojené, s ohledem na stávající pracovníky organizace a také s ohledem na image organizace.

Kociánová (2010, s. 130) tvrdí, že se nový pracovník adaptuje na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost a na sociální podmínky.

Dvořáková (2007, s. 144) tvrdí, že o výsledku procesu adaptace vypovídají odvedené výsledky práce a začlenění do sociálních vztahů (častost kooperace se spolupracovníky).

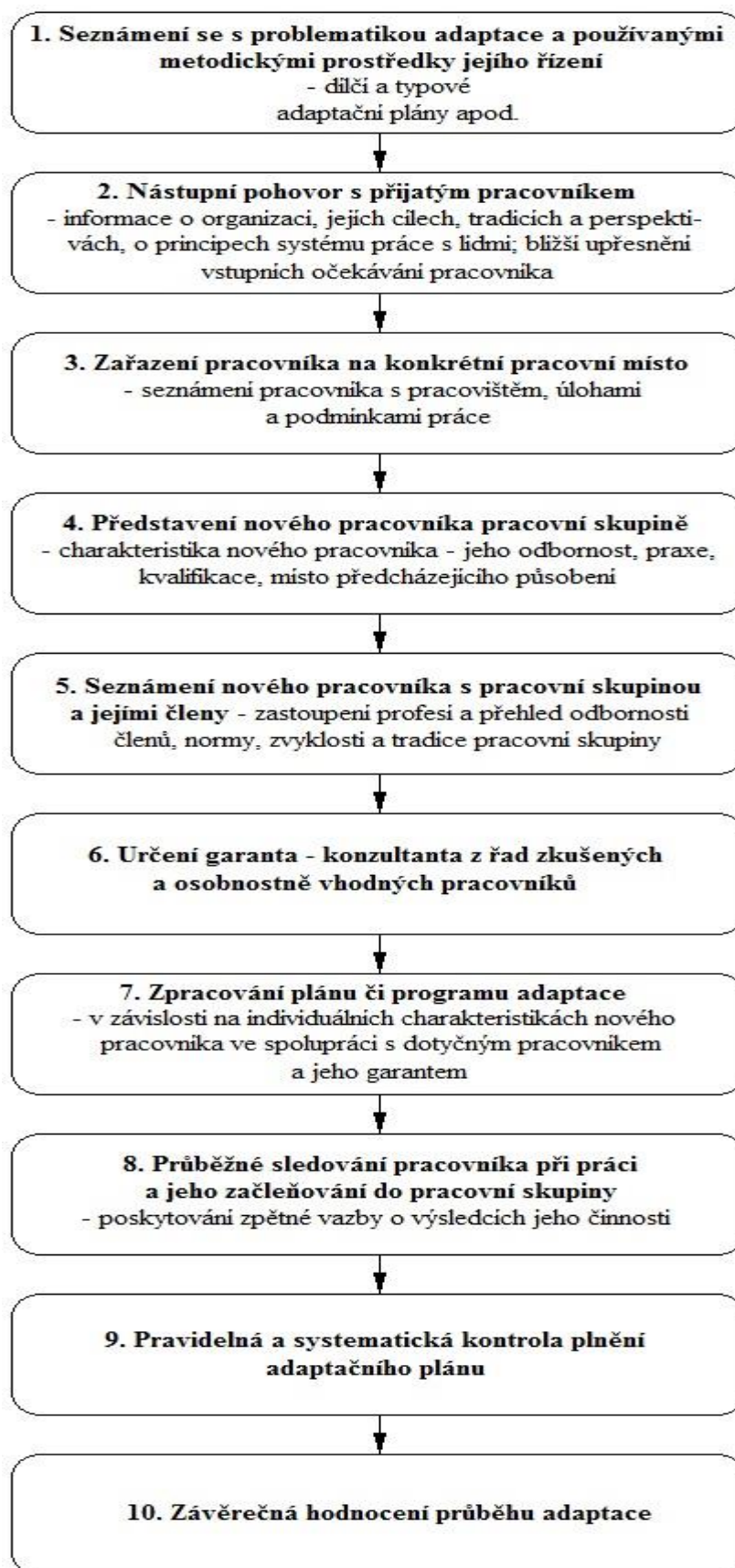
Na konci adaptačního procesu by měl být nový pracovník uznávaným členem pracovního kolektivu, měl by být schopen zvládat svou práci, znát svá práva a povinnosti, ale i kompetence a umět s nimi náležitě zacházet při plnění a řešení úkolů přicházejících v dalších obdobích pracovního procesu.

Cílem adaptačního procesu je podle Jaye, Templara (2006, s. 178 - 214) „*účinně a vřele zasvětit nového zaměstnance.*“ Dále se zmiňují o důležitosti fáze, která je spojena s nástupem do zaměstnání a předchází fyzickému nástupu do něj. V této etapě by měl být nový pracovník již kontaktován (a to písemně) a pomalu seznamován s organizací. Také hovoří o filozofii kamarádství, tzn. novému pracovníkovi je přidělen stávající zaměstnanec, vybraný podle zvolených kritérií (zhruba stejné stáří, společné zájmy, poměrně krátce u dané organizace...), který mu pomáhá při pracovních problémech i při včleňování se do kolektivu. Podotýkají, že na základě výzkumu bylo dokázáno, že rozhodující pro to, zda nový zaměstnanec v organizaci setrvá, je období prvních dvou týdnů.

Adaptační proces je velice úzce spjat i se vzděláváním pracovníků. Po nástupu na pracovní pozici je nový pracovník (ale i pracovník, který přechází v rámci jedné organizace na jiný pracovní post) částečně předpřipraven na plnění jeho pracovních úkolů. Předpřipravením má autorka na mysli dodržení správného postupu při výběru, získávání a přijímání nového pracovníka, tj. po vyjádření souhlasu pracovníka s pracovní nabídkou, kontaktování pracovníka a udržování této linie až do jeho fyzického nástupu do práce, přičemž právě vytvořeným kontaktem a logicky doprovázející komunikací je pracovník již postupně seznamován s organizací, jejími cíli a spolu s tím i s požadavky kladenými na danou pracovní pozici. Pracovník tím získá náhled na nároky na něj kladené a může si už začít mapovat (a na základě získaných informací i zaměstnavatel) oblasti potřebných vzdělávacích potřeb, na které se bude třeba u pracovníka při jeho adaptaci zaměřit.

V adaptačním procesu jde v podstatě o to, aby bylo s novým pracovníkem zacházeno tak, aby byl schopen vykonávat svou práci podle daných požadavků, znal dané vhodné postupy, podmínky práce, cíle organizace, své povinnosti, práva, odpovědnosti i kompetence a byl schopen pracovat v daném kolektivu a respektoval své nadřízené. Adaptace probíhá za prvé na úrovni formální, která je určena adaptačním plánem, s jasným obsahem, kontrolními body a je průběžně sledovaná a vyhodnocovaná. Za druhé na úrovni neformální, kdy jde spíše o průběžné rady, postřehy a doporučení spolupracovníků bez jakýchkoli pravidel.

Obrázek č. 5: Postup manažera při řízení adaptace nového pracovníka



Zdroj: Bedrnová, Nový (2007, s. 525) (vlastní zpracování)

4.2 Adaptační plán

K úspěšnému a klidnému průběhu adaptačního procesu patří adaptační plán pro nové pracovníky, který vypracovává uvádějící pracovník - ředitel nebo pověřený pracovník a v případě větších organizací personalista. V tomto dokumentu jsou uváděnému pracovníkovi - novému pracovníkovi sděleny všechny základní informace usnadňující jeho vstup na pracoviště, zařazení se do kolektivu a pracovního procesu. Adaptační plán pro danou pracovní pozici je zpracován na období odpovídající pracovní pozici (v mnoha případech je totožný s délkou zkušební doby, u náročnějších profesí je delší). Měl by být konkrétní, co nejpřesnější a předává se pracovníkovi po jeho přijetí (ještě před fyzickým nástupem, aby se s ním mohl seznámit, popřípadě se mohl upravit tzv. na míru) nebo nejdéle v první den nástupu do práce. Tento dokument má různé názvy, např. Plán uvádění, Adaptační plán, Adaptační program apod.

Podle Kociánové (2010) by měl adaptační plán vzniknout na základě zjištění difference mezi požadavky pracovního místa a dispozicemi nového pracovníka. Jeho součástí by měl být soupis školení, které by měl pracovník absolvovat. Adaptační plán může být složen z těchto činností:

- *„předání základních informací o organizaci a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personálním útvaru (1 den);*
- *rozhovor s nadřízeným (informace o organizaci, organizačním útvaru a pracovním místě), seznámení pracovníka s jeho kolegy a „patronem“ pro období adaptace (1 den);*
- *školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;*
- *vstupní školení pro nové pracovníky;*
- *prostudování základních informací a písemných materiálů pracovníkem;*
- *rozhovor s nadřízeným (v průběhu 1. týdne);*
- *kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 1. týdne);*
- *rozhovor s nadřízeným (v průběhu 2. týdne);*
- *kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 2. týdne);*
- *rozhovor s nadřízeným (3. týden) a další následující rozhovory v průběhu adaptace;*

- *další kontakty personálního pracovníka s pracovníkem v průběhu adaptace;*
- *závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem;*
- *závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným;*
- *rozhovor nadřízeného pracovníka s pracovníkem k průběhu adaptace pracovníka“ (Kociánová, 2010, s. 135 - 136).*

Hroník (2013, s. 289) uvádí obsah plánu řízené adaptace. Tento plán má obsahovat dobu adaptace, tutora nebo rádce (ne nadřízeného), cíle adaptace, způsob hodnocení a vyhodnocení adaptace, fungující místa k rotaci a přesné aktivity vzdělávání.

Oblasti adaptace obsažené v adaptačním plánu lze více specifikovat a upravit podle pracovní pozice, kterou bude pracovník vykonávat, podle návrhů a potřeb pracovníka a podle nároků organizace. U precizně zpracovaných adaptačních plánů nechybí hromadné vstupní proškolení, na němž jsou noví pracovníci seznámeni s historií a vizí organizace, s pravidly BOZP, s podstatnými dokumenty, důležitými osobami organizace a s nastíněním průběhu adaptačního procesu, včetně jeho vyhodnocování, časového rozvrhu atd. S takto propracovanými adaptačními plány pracují spíše větší organizace, které disponují personálním oddělením. V menších organizacích, kde neprobíhá fluktuace pracovníků v tak velké míře, je tato činnost prováděna ředitelem nebo jiným pověřeným pracovníkem, většinou se jedná o jednotlivce. Součástí adaptačního plánu je seznámení nového pracovníka s dokumenty organizace, toto by mělo být provedeno prokazatelně, a to pro případ neshody nebo jejich porušení pracovníkem.

„Adaptace formou adaptačního programu musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 100). „Informování“ nového pracovníka spočívá v podání instrukcí týkajících se předpisů, cílů organizace, BOZP..., a to ústní či písemnou formou. Při „odborném zapracování“ se očekává přizpůsobení nového pracovníka podmínkám a práci. „Sociální začlenění“ je přizpůsobení nového pracovníka na stávající společenské poměry v organizaci a vytvoření kladného přístupu k vykonávané práci.

Dvořáková (2007) označuje adaptační program jako nástroj k urychlení začleňování a zapracovávání nových pracovníků. Dále uvádí, že organizace navyšují náklady spojené s adaptačním procesem a věnují svou pozornost plánování orientace nového zaměstnance a na jeho náležité seznámení s organizační kulturou (Dvořáková, 2007, s. 142).

Příchod nového pracovníka může být považován za výhodu, ale také nevýhodu jak pro celou organizaci, tak i pro stávající kolektiv. Za nevýhodu může být pokládána neznalost prostředí, nutnost vysvětlování, obava z toho, zda bude nový pracovník tím správným do kolektivu. Výhodou může být přívál nových podnětů, nápadů, názorů, které budou přínosné pro organizaci a také pro zvýšení konkurenceschopnosti. Dalším plusem pro zaměstnavatele je pokud má nový pracovník vlohy a vlastnosti, které jsou jeho devízou, nejlépe má praxi v oboru a hodlá na sobě nadále pracovat. K tomu by mu měl pomoci vypracovaný adaptační plán, jehož tvůrcem může být uvádějící pracovník a ředitel nebo pověřený vedoucí, nebo personalista (ve větších organizacích), ale i ostatní spolupracovníci, kterých se nástup nového pracovníka jakkoliv dotkne. Na základě adaptačního plánu by měl být uváděný pracovník obeznámen s jeho individuálním plánem na základě povahy vykonávané práce. U přecházejícího pracovníka může být adaptační proces zkrácen. V současné době se v praxi uplatňuje příprava budoucích pracovníků ještě na školách, což je pro obě strany výhodné a je to i motivací ke zdárnému naplnění dohody. Zaměstnavatel si „vychová“ zaměstnance a ten má po ukončení studia zajištěné pracovní místo a pozici.

„Adaptační plán. Při nástupu do nového zaměstnání by pracovník měl získat svůj písemný individuální adaptační plán, jehož konkrétní podoba, obsah i délka – závisí na pozici, na kterou nastupuje. Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl metodou rotace seznámit (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na koho jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku“ (Stýblo a kol., 2009, s. 146).

„Prvky adaptačních programů mohou být (Kasper, Mayhofer, 2005):

- *adaptační akce v širším rámci;*
- *písemné informační materiály (příručka pro nového zaměstnance);*

- *materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory (patrony) apod.;*
- *„seznamovací“ služební cesty nových pracovníků do organizačních složek...;*
- *kvalifikační opatření – zapojení nových pracovníků do tréninkových programů...“* (Kasper, Mayhofer, 2005 in Kociánová, 2010, s. 133).

Při vytváření adaptačního plánu je podstatné, pro koho je připravován. Přesto lze předpokládat, že hrubá struktura adaptačního plánu bude obsahovat stejné body, jako je např. přivítání nového pracovníka ředitelem nebo vedoucím pracovníkem, jeho provedení po organizaci, seznámení s ostatními pracovníky, seznámení s předpisy organizace, s tím kam si může odkládat své věci atd. Avšak každý adaptační plán by měl být specifickým pro dané místo a pracovníka.

„Efektivním nástrojem řízení adaptace pracovníků je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu. Tento plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného adaptovaného pracovníka i další pracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí, i pro samotného pracovníka“ (Kociánová, 2010, 134).

V některých organizacích (pouze menšinově) se utváření adaptačního plánu účastní také samotný uváděný pracovník. Základem pro tento postup je praktická příprava spočívající v komunikaci mezi organizací a novým pracovníkem v tzv. mezidobí, v čase, kdy je pracovník již na danou pozici vybrán a čeká na den nástupu do zaměstnání. Je to ideální čas pro bližší seznámení s nově přichozím pracovníkem. Jedná například o písemné zaslání informací o organizaci s vyžádáním zpětné vazby od pracovníka, zjišťování jeho názorů a na základě toho i vyhlédnutí již stávajícího pracovníka, který by mohl být v začátcích novému pracovníkovi nápomocen praktickými radami a pomocí. Výhodou tohoto postupu je zapojení nového pracovníka hned na počátku při jeho vstupu do zaměstnání. Ředitel, vedoucí pracovník či personalista tím vtahuje nového pracovníka do pracovního procesu a dává mu tím najevo, že je součástí organizace, pomáhá mu tím získat větší jistotu, eliminovat strach z neznámého prostředí, reakcí spolupracovníků, z pracovního neúspěchu atd.

4.3 Druhy adaptace

Druhy adaptace jsou děleny podle významu na pracovní a sociální a také podle obsahu na formální a neformální.

Zajištění nejvhodnějšího průběhu pracovní i sociální adaptace pracovníka je podle Nového, Surynka (2006, s. 159) závislý na předpokladech, aktivním přístupu, dobrém přijetí pracovníka a na možnosti a ochotě podniku splnit jeho očekávání.

Dělení adaptace podle významu

„Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají. Úspěšný průběh adaptačního procesu pracovníka je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace“ (Nový, Surynek, 2006, s. 156).

Pracovní adaptace je postupné zvykání jedince na pracovní místo, pracovní pozici a s ní související skutečnosti, jako jsou pracovní podmínky, činnosti související s vykonáváním dané pozice, nároky a požadavky organizace. Zahájením pracovního procesu je zahájen i proces pracovní adaptace a prolíná se prací jedince po celou dobu vykonávání zaměstnání, jelikož tak jak se vyvíjí člověk, vyvíjí se i pracovní postupy, metody, formy a způsoby související s určitou prací. Pracovník se těmto změnám musí přizpůsobovat, aby mohl na dané pozici nebo pracovním místě setrvat. S tím je propojena nutnost a potřeba pracovníka se průběžně vzdělávat a udržovat si přehled o probíhajících nebo vznikajících trendech v jeho oboru a aplikovat je do praxe.

„Pracovní adaptace je vyrovnání pracovníka s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení“ (Gregar, 2010, s. 49).

„Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám“ (Nový, Surynek, 2006, s. 155).

Při pracovní adaptaci dochází k propojení dosavadních pracovních zkušeností, naučených metod a postupů s novými, požadovanými organizací, do které nastupuje. Nový pracovník se musí těmto určitým nárokům přizpůsobit, naučit se je, sžít se s nimi a používat je. Pokud mu bude dána náležitá podpora, bude pro něj tento proces jednodušší a bude ho zvládat lépe. Jedná se v podstatě o jakési zaučování nebo zacvičování nového pracovníka na pracovní místo a pracovní pozici.

Nový, Surynek (2006, s. 158) hovoří o *typových programech adaptace* obsahující detailní vypracování *pracovního záznamu*, který je podstatnou součástí pracovní adaptace.

„Adaptace na určité pracovní místo, tj. vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný“ (Kociánová, 2010, s. 130 – 131).

Mezi úskalí, která mohou pracovní adaptaci nepříznivě ovlivnit, patří osvojené zvyky a návyky nového pracovníka z minulého zaměstnání, které nekorespondují se současnými, odborná příprava nevyhovuje požadavkům a v neposlední řadě jsou to neshodná očekávání ze strany pracovníka. Proto je velice důležité těmto negativním vlivům předcházet a eliminovat je dobře připravenou a propracovanou adaptací.

Kociánová (2010, s. 34) zmiňuje důležitost pracovní spokojenosti, kterou dává do vzájemného vztahu s motivací k práci, výkonností, ztotožnění s firmou a také stabilizací pracovníků.

Motivovanost pracovníků je humánní věda, která se ve stále rozvíjejícím se nedokonalém světě stále vyvíjí. Výzkum Aon Hewitt upozorňuje na to, že 70% organizací soustřeďuje data o zapojení pracovníků, avšak jen 20% z těchto organizací je transformuje do činností, které mají pozitivní dopad na individuální pracovní zkušenosti a obchodní výsledky (Aon Hewitt, 2015, vlastní překlad).

Adaptace člověka na práci je celoživotním procesem, při němž jedinec hledá své uplatnění, buduje si postavení ve společnosti i v osobním životě. Pokud je podnětně motivován, pomáhá mu to k seberealizaci v pracovní i soukromé rovině. Vyrovnaný a motivovaný člověk podává kvalitnější a stabilnější výkony, což se odrazí i na naplňování cílů organizace.

Pracovní adaptace je podstatnou složkou celého adaptačního procesu. Záleží na přístupu pracovníka, na jeho předpokladech, a to jak osobních tak pracovních. Vložením sebe sama do své práce znamená chtít uspět. Pracovník tím dává najevo svůj postoj k adaptaci na práci. Pomocníkem úspěšné pracovní adaptace je i použití vhodně zvolené motivace pracovníka, podněcující jeho pozornost, zájem a chuť podávat odpovídající pracovní výkony, čímž je nápomocen dosahování cílů organizace.

Sociální adaptace je jednání, chování a vystupování jedince určitým způsobem za určitých podmínek, v určitých souvislostech a na určitém místě. Je to souhra mnoha vlivů, které jsou závislé na jedinci jako na neopakovatelné osobnosti, se všemi jeho vlastnostmi, dovednostmi a uměním vyrovnávat se s nastalou situací. Při nástupu do zaměstnání je sociální adaptace důležitá. Chce-li organizace, aby byl nový pracovník spokojený a podával dobré pracovní výkony, měla by zajistit i jeho sociální pohodu na pracovišti nebo v dané skupině kolegů. Vzájemná spolupráce mezi pracovníkem a jeho novou „rodinou“ mu pomáhá dobře se cítit v novém kolektivu a být si jistější při vykonávání své práce. Jestliže má nový pracovník vytvořené dobré pracovní zázemí, odráží se to i na jeho pracovních výsledcích a kompletní vyrovnanosti jeho i celého kolektivu, potažmo celé organizace, což je cílem organizace a důkazem úspěšného sžití s organizací a jejími cíli.

„Sociální adaptace je začleňování pracovníka do struktury sociálních vztahů na novém pracovišti a v novém podniku“ (Gregar, 2010, s. 49).

„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li ke změně postavení (pracovní pozice) pracovníka v pracovní skupině“ (Nový, Surynek, 2006, s. 155).

Vstupem nového pracovníka na pracoviště se začínají vytvářet nové kontakty a vztahy mezi novým pracovníkem a stávajícími pracovníky. Důležité je tuto část adaptace nepodceňovat, jelikož lidé jsou podstatou organizace, a tudíž zásah do ní by měl být řádně promyšlený a řízený, aby nedocházelo ke zbytečným a v některých případech i nechtěným následkům (odchody pracovníků) v důsledku zvolení nesprávného postupu při začleňování nového pracovníka do kolektivu. Precizní příprava vstupu uváděného pracovníka na pracoviště souvisí také se včasným seznámením stávajících pracovníků se změnou, která nastane s jeho příchodem. Je nezbytné ujistit je o přínosu a nezbytnosti tohoto opatření, o tom, že není třeba se obávat o pracovní pozice, protože případná reorganizace by byla samozřejmě pro ně i pro firmu posunutím na vyšší úroveň a může pomoci zvýšit její konkurenceschopnost. V případě, že i přes tato opatření nastanou mezi pracovníky neshody, musí být ředitel, vedoucí pracovník nebo personalita připraven tyto situace řešit.

„Pojetí adaptace jako sociálního procesu vychází z toho, že adaptace prochází určitými fázemi: 1. přípravná fáze zahrnující období před změnami životních podmínek, 2. fáze globální orientace nastupuje počátkem působení nových podmínek, 3. fáze uvědomělé

orientace probíhá, když člověk začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změně podmínek života, je schopen plně využít svého vnitřního potenciálu ke zvládnutí změn, 4. zvládnutí (dočasné nebo trvalé) nových požadavků prostředí je výsledkem procesu adaptace“ (Nový, Surynek, 2006, s. 153).

Všemi zmíněnými fázemi musí nový pracovník projít. V první fázi se pracovník připravuje na změnu, sumarizuje svá očekávání a přepokládá průběh adaptačního procesu. Druhá fáze je již pro pracovníka konkrétnější a lépe uchopitelná, již prožívá nastalé změny a vyhodnocuje si klady a zápory. Ve třetí fázi začíná být pracovník připraven na zvládnutí změn, vyrovnává se s nimi a zaujímá k nim postoj, aby je v poslední fázi bez problémů implementoval.

Je nesmírně důležité, aby se proces sociální adaptace podařil a pracovník se cítil jistý, spokojený, byl zapojený do pracovního kolektivu a byl jeho součástí. V případě nezdařilé sociální adaptace (zaviněné nezvládnutím ze strany pracovníka nebo organizace) hrozí nebezpečí vyčleňování nového pracovníka z kolektivu, jeho nepřijetí, neumožnění se sblížit s ostatními, a tím neuskutečnitelnost jeho žádoucího zapojení do pracovního kolektivu. Toto je hrozbou, která se může vyostřit v osobní spory a skončit odchodem pracovníka z organizace.

Dělení adaptace podle obsahu

„Adaptace zaměstnanců, ...zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním..., odborným zapracováním... a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání“ (Šikýř, 2014, s. 108 - 109).

Proces **formální adaptace** začíná ihned po přijetí pracovníka, kdy ředitel (vedoucí pracovník nebo personalista) poskytne uváděnému pracovníkovi k pročení potřebné dokumenty o organizaci (strategie, řády, předpisy...) a řeší s ním nezbytné pracovní-právní úkony. V den nástupu do zaměstnání by měl ředitel osobně nového pracovníka přivítat, provést organizací a seznámit s jeho uvádějícím „kamarádem“ (pokud už toto seznámení neproběhlo mezi přijetím pracovníka a nástupem). Dalším důležitým krokem je uvítací rozhovor, při kterém ředitel ověří, že pracovník správně pochopil dokumenty, které měl k prostudování. K těmto dokumentům patří i adaptační plán, se kterým je pracovník oficiálně seznámen a je mu vysvětlen jeho průběh, vyhodnocování atd. Ředitel také provede

proškolení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, popřípadě i jiná proškolení (obsluha strojů,...) a zajistí jeho další doškolení odbornými orgány. Seznámení s dokumenty musí nový pracovník podepsat, aby bylo nezpochybnitelné, že s nimi byl seznámen. Ve větších organizacích provádí školení proškolený pracovník. Po tomto přivítání předá ředitel nového pracovníka uvádějícímu pracovníkovi.

„... jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným“ (Koubek, 2007b, s. 192).

„Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 99 – 100).

Formální adaptace probíhá na základě předem daného plánu, daných kritérií, daného časového rozvrhu a pod vedením nadřízeného a uvádějícího pracovníka. V průběhu formální adaptace jsou dány termíny plnění zadaných úkolů a pravidelné termíny hodnocení, kdy se k realizaci adaptace pracovníka vyjadřuje nejen ředitel a uvádějící pracovník, ale také uváděný pracovník. Cílem těchto průběžných zhodnocovacích rozhovorů je odhalit včas nedostatky a problémy a zajistit jejich nápravu, aby nedocházelo k zažití špatných postupů, návyků a k nárůstu zbytečných chyb a nedorozumění. Při ukončení procesu adaptace probíhá zhodnocení celého adaptačního procesu a jsou vytyčeny cíle a úkoly pro další fázi pracovní etapy.

„Orientace pracovníků probíhá: po oficiální (formální) linii jako plánovitý proces zajišťovaný především personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným“ (Kociánová, 2010, s. 132 - 133).

Plánování procesu adaptace je náročné a je v zájmu nového pracovníka i organizace, aby proběhlo správně. Proto je jeho formální uchopení a odborné vedení zcela nezbytné a důležité.

Neformální adaptace je ve většině případů minimálně stejně důležitá jako adaptace formální. Uváděný pracovník získává informace, dostává odpovědi na otázky, které nelze dohledat v žádném adaptačním plánu, poznává své okolí a spolupracovníky. A právě kolegové jsou základem neformální adaptace.

„Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 99 – 100).

„... je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky či interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky“ (Koubek, 2007b, s. 192).

Pro nového pracovníka je připraveno mnoho instrukcí, které mu musí být předány. Tyto informace jsou uvedeny v adaptačním plánu, ale jejich postupné dávkování z více zdrojů umožňuje novému pracovníkovi jejich efektivnější přijímání, vstřebávání a zpracování. Zároveň tím dochází ke sbližování a začleňování mezi spolupracovníky.

Kociánová (2010) považuje neformální adaptaci za důležitější než formální adaptaci a označuje tři oblasti adaptace nového pracovníka *„celopodnikovou“*, *„útvárovou, popř. skupinovou či týmovou“* a *„na konkrétní pracovní místo“* (Kociánová, 2010, s. 133).

„Neformální hodnocení se uplatňuje podle potřeby během adaptačního programu, kdy ředitel školy řídí a vede přijatého zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Směřuje k včasnému rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 101).

Hierarchii jednotlivých oblastí adaptace si volí nový pracovník sám, záleží na jeho úsudku a posouzení, kterou z uvedených adaptací bude preferovat. Neformální předávání informací je uváděnými pracovníky vítáno více než adaptace formální, protože probíhá nezávisle na čase, plánu a jde spíše o pomocné podněty, rady a připomínky, které se v daný okamžik či v dané situaci jeví jako podstatné novému pracovníkovi sdělit, aby bylo popřípadě zamezeno opakování nesprávného nebo nedostačujícího pracovního postupu. Jedná se o informace podávané nahodile, podle vzniklé situace. Předání těchto užitečných rad a postřehů může pomáhat novému pracovníkovi k naplňování cílů daných adaptačním plánem.

4.4 Faktory ovlivňující průběh adaptace

Faktory, které ovlivňují proces adaptace, dělíme na subjektivní a objektivní. Toto rozdělení je dáno mnoha vlivy, okolnostmi, podněty působícími v dané situaci a také osobností jedince.

„V posledním období se projevuje výrazný zájem o problematiku sladování pracovního a mimopracovního života. Termín work–life balance je obvykle překládán jako „rovnováha mezi prací a osobním/soukromým životem“, „harmonizace pracovního a osobního života“ nebo „rovnováha pracovního a mimopracovního života. Související pojem family-friendly policy bývá překládán jako „politika vstřícná rodině“ nebo „rodinná politika...“ (Kociánová, 2012, s. 105).

Subjektivní faktory, které mají nebo mohou mít vliv na průběh adaptačního procesu je mnoho. Patří mezi ně samotná osobnost jedince, jeho vlastnosti, vlohy, charakteristika, postoje, názory, atd. V souvislosti se subjektivními faktory lze hovořit i o důležitosti spokojenosti se životním postavením jedince.

Za subjektivní předpoklady lze podle Nového a Suryňka (2006) pokládat: *„odbornou připravenost (teoretická a praktická příprava...), výkonovou připravenost (tvořená fyzickou zdatností...), osobní vyhraněnost (soubor osobních vlastností...), hodnotovou orientaci, motivaci (která závisí na vnitřních zdrojích – potřeby, zájmy...), postojové zaměření.“ (Nový, Surynek, 2006, s. 156).*

Tyto faktory jsou dány individualitou jedince, jeho dovednostmi a schopnostmi se přizpůsobit, umět na sobě pracovat, zaujmout postoj a vyhodnocovat situaci.

„Dôležitým determinantom individuálneho výkonu je motivácia“ (Sedlák, 2012, s. 257).

O motivování pracovníků píše Armstrong, Stephens (2008, s. 70), zmiňuje se o velkém vlivu manažerského motivačního jednání s cílem dovést pracovníky k tomu, *aby „ze sebe vydali to nejlepší.“*

(Heathfield, 2015b, vlastní překlad), expert na lidské zdroje v článku hovoří o motivaci jako o vnitřním nadšení, upozorňuje však na to, že každý z nás je motivován něčím jiným. Uvádí

deset tipů motivace zaměstnanců, např. říká, že každý člověk je motivován; někoho nemůžete motivovat (můžete mu pouze poskytnout pouze vhodné pracovní podmínky); akce a aktivity na pracovišti, které podporují motivaci, nemusí být drahé; motivace zaměstnanců je trvalým apelem atd.

Mezi subjektivní faktory lze v souvislosti s adaptačním procesem zmínit i motivaci pracovníka. Pracovník, který je správně naladěný na výkon své práce, ví co je jeho úkolem a zná alespoň strukturu cesty, kterou úkol splní je pro organizaci prospěšný, jelikož takový pracovník nehledá důvody, proč něco nejde, ale naopak hledá cestu jak zajistit bezproblémové (a pro něj zároveň) naplňující splnění vytčeného cíle. Pokud schopný ředitel (personalista) zná motivační postupy a dokáže je náležitě používat je zaručena nebo alespoň podpořena úspěšnost a nekomplikovanost fungování organizace.

Kociánová (2010) se v souvislosti s pracovní činností přiklání k tomu, že vliv na ni má: „*věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání...sebehodnocení, potřeby, motivace, postoje, hodnoty, zájmy...*“ (Kociánová, 2010, s. 36).

To znamená, že je dobré, když ředitel, vedoucí pracovník nebo personalista zná a umí používat vhodné metody, nástroje a ovládá správné taktiky a způsoby jednání a práce s rozdílnými lidmi a docílí spokojenosti jedince v zaměstnání.

Mezi **objektivní faktory** lze řadit všechno, s čím se může pracovník při adaptačním procesu setkat. Jsou to pracovní podmínky, pracovní prostředí, materiální zázemí, ale i člověk a jeho chování, jednání, atd., tj. všechno co může nějakým způsobem ovlivnit jeho adaptaci.

„Objektivními (z hlediska pracovníků vnějšími) předpoklady jsou: vnější pracovní podmínky (...osvětlení pracoviště, hluchost...), technické vybavení pracoviště a technologie výroby, sociální vybavení pracoviště, způsob řízení ze strany bezprostředně nadřízeného pracovníka..., organizace práce..., sociální klima v pracovní skupině..., podniková kultura, mimopracovní vlivy“ (Nový, Surynek, 2006, s. 156 - 157).

Šikýř (2012) řeší některé součásti pracovního prostředí, které mají vliv na pracovníka při výkonu jeho pracovních povinností, hovoří o „*prostorovém řešení pracoviště*“, „*barevné úpravě pracoviště*“, „*mikroklimatických podmínkách na pracovišti*“, „*osvětlení pracoviště*“ a „*hluku na pracovišti*“ (Šikýř, 2012, s. 172 - 178).

Pracovní prostředí je komplex všechno co se vztahuje k pracovním podmínkám, jedná se o materiální a ostatní podmínky související s pracovní činností jedince.

„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám. ... Adaptace se proto týká již zcela konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. V kontextu pracovního zařazení lze tak hovořit o adaptaci na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech“ (Nový, Surynek, 2006, s. 153).

Vhodné pracovní prostředí má velký vliv na průběh adaptace nového pracovníka. Při adaptačním procesu je třeba počítat s tím, že každý pracovník je neopakovatelná osobnost, a tomu je potřebné podřídit i vše související s jeho adaptací, a tím je i vyhovující pracovní prostředí.

„Pracovní prostředí tvoří systém vykonávání práce, pracovního místa, pracovní podmínky a způsob, jakým s lidmi zacházejí jejich nadřízení a spolupracovníci“ (Armstrong, 2015, s. 514).

Syslová (2012, s. 58) považuje za velkou motivaci k práci vyhovující vztahy na pracovišti, přičemž přisuzuje nemalou míru vlivu na ně stylu řízení mateřské školy, jejímu umístění, velikosti a struktuře.

Existují různé způsoby vstupu nového pracovníka na pracoviště. Jedna z možností je taková, že se příchozího pracovníka ujmou, kromě uvádějícího pracovníka i ostatní tak neřízeně, že uváděný pracovník neví a ani nemůže vědět, co a jak v organizaci funguje, kdo co má na starosti, atd., protože za něj vždycky všechno někdo vyřídí. Druhá možnost je zcela opačného charakteru. Uváděného pracovníka si nikdo nevšímá, nikdo mu neradí, nevěnuje se mu, krátce řečeno, na všechno si musí přijít sám. Nejlepší variantou pro nového pracovníka je, když má k sobě člověka, se kterým se může už od příchodu na své nové pracoviště dozvědět podstatné informace a průběžně se ho doptávat a učit se od něj potřebné kroky, postupy atd. Pro to, aby se nový pracovník cítil na pracovišti bezpečně a spokojeně, může si pracoviště po dohodě s ředitelem přiměřeně upravit (barvy zdí, upořádání nábytku, osvětlení, teploty v místnosti, atd.). Neméně důležitý je i styl řízení, který ředitel nebo vedoucí pracovník uplatňuje. Styl vedení může mít velký vliv na uváděného pracovníka, proto je důležité, aby mu tento styl řízení vyhovoval a neměl negativní účinky v celém procesu adaptace.

4.5 Účastníci adaptačního procesu

Účastníkem adaptačního procesu jsou v podstatě všichni pracovníci dané organizace, kam nový pracovník přichází. Pro tuto práci autorka zvolila za hlavní aktéry tohoto dění ředitele, uvádějícího pracovníka a uváděného pracovníka.

Dvořáková (2007) hovoří o subjektech řízené adaptace, přičemž každému z nich náleží jistá role v tomto procesu. Pojmenovává je „*patron čili kouč, přímý nadřízený, personalista a vedoucí organizační jednotky*“ (Dvořáková, 2007, s. 144).

Ředitel nese zodpovědnost za vše co se v organizaci děje. Přijmutí a adaptace nového pracovníka patří k těmto odpovědnostem. To platí, i když má organizace personální oddělení, které provede proces získávání a výběru, posledním článkem řetězce je vždy ředitel, který musí přijmutí potvrdit a zajistit následnou adaptaci. Právní ukotvení povinností vedoucího pracovníka je uvedeno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Ředitel musí mít přehled o stavech pracovníků v jeho organizaci. Měl by mít zmapované personální potřeby a plány organizace (v organizacích s personálním oddělením připravuje tyto podklady toto oddělení a seznamuje s nimi ředitele nebo jiného pověřeného vedoucího pracovníka).

V procesu adaptace nového pracovníka musí ředitel zajistit potřebné náležitosti. V případě menších organizací většinou připravuje ředitel vše sám, pokud má schopného zástupce, může tuto povinnost delegovat na něj. U větších organizací zajišťuje přípravy, podklady a zajištění průběhu adaptačního procesu personální oddělení. V obou variantách musí být určený tzv. uvádějící pracovník, který bude uváděného pracovníka provádět celým adaptačním procesem. Uvádějící pracovník je spolu s ředitelem (nebo pracovníkem personálního oddělení) v průběhu adaptačního procesu odpovědný za poskytování potřebné podpory v oblasti pracovní (někdy i osobní), za zajištění potřebných pracovních podmínek, pomůcek, za vytvoření odpovídajícího pracovního prostředí, za pomoc při navazování a včleňování se do kolektivu, za udělování průběžných rad, připomínek atd. (neformální adaptace). Rovněž také ručí za pravidelné poskytování zpětné vazby při vyhodnocování adaptačního plánu (formální adaptace) a po ukončení adaptačního období za určení

navazujících úkolů pro uváděného pracovníka, který je nyní již připraven na samostatný pracovní výkon.

Uvádějící pracovník je zpravidla přímý nadřízený, který zná nejlépe praktické požadavky a probíhající procesy na daném pracovišti. V menších organizacích může tuto roli zastávat i ředitel, jeho zástupce nebo jiný zaměstnanec. Ve firmách, kde působí personální oddělení plní tuto funkci speciálně vyškolený personální pracovník. Může se také stát, že je organizací pověřen úkolem uvádějícího pracovníka pracovník, který danou činnost v organizaci vykonával, v daném okamžiku už není zaměstnancem dané organizace, ale je ochoten a schopen tento úkol plnit.

Jay, Templar (2006, s. 190 – 191) zmiňují v souvislosti s uváděním nového pracovníka „*filozofii kamarádství*“, která je založená na přidělení již stávajícího zaměstnance novému pracovníkovi, aby ho doprovázel po jistou dobu, pomáhal mu, radil a tím mu usnadnil vstup na pracoviště a sžití s ostatními zaměstnanci. Výběr tohoto „*kamaráda*“ by neměl být nahodilý a měl by splňovat určitá kritéria (autoři uvádějí jejich ideální seznam – přiměřeně stejně starý, ne moc dlouho ve firmě,...).

„Jiným způsobem, jak novému člověku pomoci, aby byl rychle přijat týmem, je požádat někoho ze stávajících členů, aby jednal jako přítel a prostředník. Cílem je jednoduše seznámit nového pracovníka s pracovištěm a představit je ostatním. Hlavním úkolem takového prostředníka bude, aby pomohl novému členovi porozumět firemní a týmové kultuře“ (Dale, 2007, s. 166).

Vhodným pomocníkem při vstupu uváděného pracovníka do organizace může být již stávající pracovník, který bude vybrán podle určitých požadavků. Tyto požadavky jsou ovlivněny nově přichozím pracovníkem, jeho věkem, kvalifikací, zájmy atd., jelikož tzv. „*kamarád*“ by měl v uváděném pracovníkovi vzbuzovat důvěru, měl by mu umět poradit, poskytnout pomoc, nejlépe mít i stejné nebo podobné zájmy. Pokud má organizace v plánu tento princip podporovat, je dobré mít vybraného pracovníka, který by byl schopen a ochoten tuto roli vykonávat. Tímto se z něj stává uvádějící pracovník, který by měl být psychicky, fyzicky schopný, znalý organizačních záležitostí, správných postupů, vstřícný k novým podnětům, musí umět poradit a musí být dostatečně odborně způsobilý tuto roli vykonávat. Po dobu adaptačního procesu je rádcem, podporovatelem a učitelem uváděného pracovníka.

Uváděný pracovník je nově přichozím členem do již stávajícího a zaběhnutého kolektivu organizace. Při správném adaptačním procesu je při nástupu na pracoviště seznámen všemi důležitými dokumenty a se spolupracovníky (ve větší organizaci alespoň s jeho pracovní skupinou), má přiděleného „kamaráda“, na kterého se může v případě potřeby obrátit a začíná vykonávat práci, na kterou byl přijat a také se začíná seznamovat s pracovním kolektivem.

„Během prvního dne zaměstnání by měl být nový pracovník seznámen s všeobecnými i firemními předpisy, týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. V dalším kroku buď majitel firmy (nejvyšší vedoucí pracovník), či bezprostřední nadřízený seznámí nového pracovníka s ostatními pracovníky firmy či pracovní skupiny (např. oddělení), popřípadě s jeho nejbližšími spolupracovníky. To záleží na velikosti firmy. V případě, že je třeba nového pracovníka zacvičit či zaškolit, je mu z řad zkušených pracovníků přidělen instruktor, který mu poskytne nezbytnou jednorázovou instruktáž, či školitel, který jej bude zaškolovat a kontrolovat během období adaptace na novou práci a nové pracoviště“ (Koubek, 2007a, s. 120).

Uváděný pracovník je v průběhu prvních týdnů postupně seznamován s upřesňujícími informacemi týkajícími předpisů, řádů a směrnic organizace, s rozšiřujícími a přínosnými informacemi vztahující se k jeho pracovním úkolům a samozřejmě je postupně zapojován a zařazován do kolektivu a navazuje první kontakty se svými spolupracovníky a postupně se sžívá s celou organizací.

„Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje: na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace), na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace)“ (Kociánová, 2010, s. 130).

Nový, Surynek (2006, s. 156) tvrdí, že to jak probíhá adaptace a také to jak je pracovník zadaptován záleží na osobních dispozicích pracovníka a na věcných podmínkách práce, kterou pracovník vykonává.

„Mladí a relativně nezkušení zaměstnanci se často nejvíce naučí od staršího, zkušeného zaměstnance, který jim radí, povzbuzuje a zaučuje v každodenním nebo alespoň velmi častém styku“ (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 135).

Na to jak adaptační proces probíhá, má velký vliv přístup uváděného pracovníka k adaptaci, jeho vlastnosti, dovednosti, chuť se učit nové věci, chtít radu, chtít se zeptat, spokojenost s pracovištěm atd. Dalším faktorem je osoba uvádějícího pracovníka, tento by měl být

chtěným rádčem a pomocníkem. Nemalý vliv mají i ostatní spolupracovníci, kteří mohou sehrát v adaptačním procesu nemalou úlohu.

4.6 Zpětná vazba

Zpětná vazba je „zrcadlem“ vykonávané činnosti, poskytuje informace o jejím úspěšném nebo neúspěšném provedení, odhaluje slabiny a silné stránky, posuzuje aplikované postupy, navrhuje modifikace, přezkoumává možnosti, podává vysvětlení, hodnotí pravidla činnosti a lze si z ní vzít poučení. Při poskytování zpětné vazby (ústní i písemné) je nutná a velice důležitá objektivnost a nezájatost posuzujících a posuzovaných jedinců. Zpětná vazba se odehrává mezi nejméně dvěma subjekty, většinou ve vztahu nadřízený → podřízený (shora → dolů), přičemž i níže postavený subjekt má mít možnost vyjádřit svůj názor. Vztahy mezi těmito subjekty nesmí poskytování zpětné vazby ovlivňovat, aby nebyly výsledky zkreslené a měly vypovídající charakter. Poskytování zpětné vazby by mělo probíhat v průběhu adaptačního procesu v pravidelných intervalech (zpočátku častěji). Vhodnou formou poskytování zpětné vazby jsou rozhovory mezi účastníky adaptačního procesu, jejichž cílem je vzájemné posouzení procesu. Zjišťuje se jím, zda uváděnému pracovníkovi nechybí důležité informace, jak zvládá pracovní povinnosti, jestli se cítí v organizaci dobře i po sociální stránce a také jestli jsou z pohledu organizace plněny všechny požadavky. Tento rozhovor probíhá rovněž při ukončení adaptačního období a je východiskem pro stanovení navazujících cílů daného pracovníka pro další pracovní etapu.

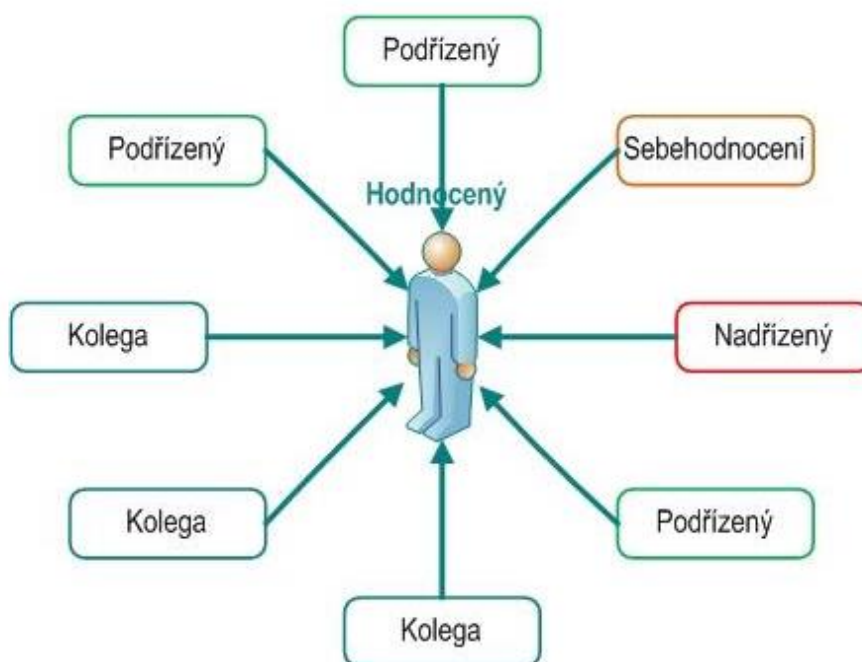
„Formální hodnocení se uskutečňuje ke konci adaptačního programu, například ke konci zkušební doby, kdy ředitel školy shrnuje a diskutuje s přijatým zaměstnancem průběh a výsledky adaptačního programu a zpracovává podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance v následujícím období“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 101).

V organizacích probíhá i tzv. 360° zpětná vazba. Je uskutečnitelná pouze v tzv. otevřeném prostředí. Poskytování tohoto typu zpětné vazby je založeno na víceúrovňovém a vícezdrojovém vyjadřování se k určité činnosti nejlépe všemi aktéry (včetně hodnoceného) jakkoliv související a participující na dané činnosti. Tento typ zpětné vazby je využíván

většinou ve větších organizacích, formou dotazníků. Pokud se pro tuto možnost rozhodnou menší organizace, volí se varianta anonymního udělování zpětné vazby z důvodu zachování dobrých vztahů na pracovišti.

„Zajímavou variantou kontroly je tzv. 360 stupňová kontrola. Pracuje s předpokladem, že tradiční přístup kontroly „shora – dolů“ se přežil a hodnocení pouze přímým nadřízeným už není dostačující... spočívá v tom, že zaměstnanec není hodnocen pouze nadřízeným, ale také svými kolegy, podřízenými a do hodnocení se začleňuje i jeho vlastní hodnocení. Nezisková organizace – vzhledem k tomu, že se jedná zpravidla o organizace malého rozsahu – tuto techniku aplikovat pouze v tom případě, že bude zachována naprostá anonymita hodnocení“ (Bachmann, Vítek, 2014, s. 114).

Obrázek č. 6: Kontrola 360°



Bachman, Vítek (2014, s. 114) Zdroj: Vampolová, P. (2009) (kopie obrázku)

Nastavení zpětné vazby v procesu adaptace je velice důležitou složkou celého procesu. Poskytování zpětné vazby podporuje hladký průběh adaptačního procesu. Pokud probíhá tato zpětná vazba systematicky, podle předem daných kritérií a pravidel, se kterými jsou

všichni účastníci adaptačního procesu už od počátku seznámení, je téměř stoprocentně zaručeno správné fungování tohoto nástroje a tím i úspěšný vývoj adaptačního procesu.

Dale (2007, s. 172 - 174) popisuje plán poskytování zpětné vazby nového pracovníka. V každém období specifikuje oblasti hodnocení. Tato vyhodnocování začínají první týden po nástupu nového pracovníka a končí po půl roce, přičemž ve čtvrtém měsíci již přestává autor brát nového pracovníka jako začátečníka, jelikož tvrdí, že po této době už zná nový pracovník dostatečně své pracovní úkoly a stává se platným členem kolektivu. Pokud během, kteréhokoli období vznikne potřeba doškolení, dozdělení (může vzejít od pracovníka, ale i od zaměstnavatele) je provedeno, aby byl adaptační proces úspěšný.

Intenzivnost poskytování zpětné vazby záleží na pozici, kterou nový pracovník vykonává a rovněž na potřebách uváděného nebo uvádějícího pracovníka. Zpočátku by mělo být toto vyhodnocování adaptačního procesu častějšího rázu a až postupně by mělo na své intenzitě ubírat. Opět platí, že záleží na účastnících adaptačního procesu, kteří mají možnost (a pro dosažení dobrého výsledku by toho měli určitě využívat) tuto proceduru upravovat flexibilně podle narůstajících nebo ubývajících požadavků.

Armstrong, Stephens (2008, s. 71 - 72) uvádí zásady poskytování zpětné vazby, říká, že by měla být součástí práce a hovoří např. o důležitosti objektivního hodnocení, o správném vznesení dotazu, o řešení reálných situací a konkrétního chování, o umožnění vymyšlení vlastního řešení, o potřebě vyjádřit porozumění, atd.

Šikýř (2014, s. 109) hovoří o hodnocení pracovníka jako o zásadním prvku adaptačního programu, přičemž neformální hodnocení probíhá v průběhu celé adaptace a formální hodnocení až na konci adaptačního programu.

Zpětná vazba je křehkou záležitostí, lidé chtějí být chváleni, ale kritiku neumí někteří unést, proto je třeba i negativní posouzení správně podat, aby vyznělo spíše jako pozitivní formulace odhaleného nedostatku.

4.7 Specifika adaptačního procesu ve školství

Adaptační proces učitele je velice důležitým a posledním prvkem navazujícím na průběh předcházejících personálních činností – získávání, výběru atd. Je podstatné, aby se tento proces povedl, protože jeho nezdar může poznamenat všechny účastníky procesu adaptace učitele a tím jsou v první řadě také děti (pro účely této části práce bude autorka používat pouze toto označení, zahrnuje do něj děti, žáky i studenty).

„Adaptace začínajícího učitele má svá nesporná specifika. Nároky na něj nejsou kladené postupně, ale od prvního dne je vystaven plnému pracovnímu nasazení (nikoliv postupnému zvyšování náročnosti úkolů, jak je to obvyklé v jiných profesích) a kromě výchovy a vzdělávání žáků musí často řešit i nepředvídatelné situace (úraz, jednání s rodiči apod.)“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 101).

Adaptace nového učitele není úplně standardní a snadnou úlohou. Od první chvíle po vstupu do školy musí být uváděný učitel připraven na vykonávání všech činností, které souvisí s jeho prací, a to bez výjimky. Jeho práce začíná už domácí přípravou, musí se na výuku řádně připravit, včetně pomůcek a musí být přichystán i na nečekané otázky, problémy atd. Jeho úkolem je nejen děti začít učit a vychovávat, ale měl by pro ně být autoritou a vzorem ve všech ohledech. Získat si pozornost, důvěru dětí a přirozenou autoritu není vůbec jednoduché. Jak to tak bývá, jednomu učiteli „to jde samo“, v takových případech se říká, že už se učitelem narodil a naproti tomu to jiného učitele stojí opravdu hodně práce a vynaloženého úsilí, aby se na tuto pozici dostal. Uváděný učitel musí být připravený i na nepředvídatelné a nenadálé situace, které nemusí vyžadovat ani odborné nebo speciální znalosti, ale bude je muset řešit a hlavně, můžou nastat hned po příchodu do školy (stížnost rodičů, spor dětí...).

„Uvádějící učitel musí mít pro svou funkci odborné, manažerské i osobnostní předpoklady, musí být komunikativní a schopen sebereflexe“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 101).

Uvádějící učitel je pro uváděného učitele nesporně klíčovou osobou. Měl by to být člověk, který zná dobře školu, její organizační strukturu a kulturu. Člověk, který je odborně vzdělaný, umí vysvětlovat, řešit a řídit potřebné činnosti, má trpělivost a je ochotný a schopný uváděnému učiteli pomáhat a poskytovat všechny vyžádané i nevyžádané rady (v případě nesprávného řešení problému, nejasností, nepochopení). Dalším, neméně

podstatným úkolem, uvádějícího učitele je zprostředkovat a začleňovat uváděného učitele do učitelského sboru a také ho seznamovat s provozním personálem.

„Adaptační program je stejně jako u ostatních organizací zaměřen na odborné zapracování a sociální začlenění začínajícího učitele a kromě přiděleného uvádějícího učitele (garanta adaptačního programu) se na něm podílí rovněž vedení školy, výchovný poradce, metodik prevence a koordinátor školního vzdělávacího programu... Adaptační program začínajícího učitele se uskutečňuje nejen prostřednictvím uvádějícího učitele jako mentora..., ale i vzájemnými hospitacemi a následnými diskuzemi nad průběhem hodiny“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 101 - 102).

Celý adaptační proces uváděného učitele by měl být veden na formální i neformální úrovni. Formální úroveň je myšleno uvádění podle vypracovaného adaptačního programu. Tento program vypracovává v mateřských školách většinou pouze ředitel, u základních a dalších škol je tomuto procesu nápomocno vícero účastníků. V adaptačním programu jsou dány oblasti, které jsou předmětem adaptačního procesu uváděného učitele a také termíny jeho pravidelného vyhodnocování.

Poskytování zpětné vazby v období adaptačního procesu (a nejen v tomto období) probíhá v předškolním vzdělávání, jako ve školách obecně, nejčastěji formou hospitací, po kterých následuje pohospitační rozhovor. Tento rozhovor by měl probíhat podle určitých zásad, které by měl každý ředitel nebo uvádějící pracovník znát, je to např. klidné prostředí, navodit příjemnou atmosféru, seznámit hodnoceného pedagoga se strukturou rozhovoru, naslouchat, hodnotit objektivně atd. Z hospitace a rozhovoru je ředitelem nebo uvádějícím pracovníkem vypracován písemný zápis s vyhodnocením a případnými připomínkami a je předán k podpisu uváděnému pracovníkovi, který se k závěrům může, taktéž písemně, vyjádřit. Tyto hospitace jsou zpočátku velmi časté, aby uvádějící učitel získal přehled o tom, na co je potřeba se u uváděného učitele zaměřit. Uplatňovanou a využívanou možností je také opačný proces, tzv. naslechů, kdy uváděný učitel pozoruje při práci uvádějícího učitele a pak spolu provádí analýzu tohoto pozorování.

Na některých školách probíhá zpětná vazba formou vyhodnocování plánu rozvoje pedagogického pracovníka. Osnovu tohoto plánu připravuje ředitel nebo jeho zástupce. Může se například jednat o stanovení: osobního cíle – čeho chce pracovník dosáhnout s dětmi, zákonnými zástupci dětí, s kolegy, pro reprezentaci školy atd.; profesního cíle – cíle dalšího vzdělávání (DVPP); cíle změn, které chce pedagogický pracovník ve stanoveném

školním roce uskutečnit; označení slabých stránek a stanovení cílů nápravy atd. Tento plán si pedagogický pracovník zpracuje na začátku školního roku a vyhodnocení probíhá na konci školního roku společně s ředitelem nebo vedoucím pracovníkem. Oba účastníci posoudí plán ústně i písemně a plán je založen do portfolia pedagogického pracovníka.

„Proces adaptace ve školství je zaměřen na několik skupin pedagogických pracovníků:

- 1. Noví pedagogičtí pracovníci (absolventi škol) ...,*
- 2. Pedagogičtí pracovníci s praxí na jiných školách ...,*
- 3. Pedagogičtí pracovníci vracející se po delší době na původní pracoviště ...,*
- 4. Pedagogičtí pracovníci měnící pracovní zařazení ...,*
- 5. Pedagogičtí pracovníci měnící pracovní skupiny nebo týmy ...“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 102 – 103).*

Specifické pro školství je i různorodé obsazení učitelských pozic z pohledu vstupních dispozic učitelů a podmínek, které je doprovázejí.

Adaptační proces pedagogických pracovníků bývá i přes splnění kvalifikačních předpokladů spojen s účastí na vzdělávacích akcích, které jsou zaměřeny na vyvstálé potřeby pracovníků, jedná se o tzv. Další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP).

Specifika adaptačního procesu nejsou pro předškolní vzdělávání nijak odlišná od těch obecně školských, proto byl výčet specifík zobrazen na celou oblast školství.

4.8 Shrnutí teoretické části

Etapy vývoje odborných termínů personální práce prošly vývojem od personální administrativy (personální práce měla pouze pasivní roli), přes personální řízení (připouští se, že má personální práce větší váhu než jí byla přidělována) k řízení lidských zdrojů (personální práce již zcela uznávanou činností).

S vývojem odborných termínů dochází i k vývoji personálních činností, které jsou důležitou složkou každodenní práce ředitele, vedoucí pracovníka nebo personalisty.

Podstatnou roli po procesu výběru a přijímání pracovníka na určité místo a na určitou pracovní pozici hraje průběh adaptačního procesu. Jeho cílem je zajistit hladký vstup uváděného pracovníka na jeho nové působiště, tj. pracovní místo, pracovní pozici a poskytnout mu k tomu co nejideálnější materiální podmínky a sociální podporu všech zúčastněných.

K úspěšnému procesu adaptace (orientace) pracovníka přísluší i patřičně zpracovaný adaptační plán pro uváděného pracovníka. Je to vlastně jakýsi „jízdní řád“ vypracovaný na určité období, pro přesné pracovní místo, pro stanovenou pracovní pozici a pro konkrétního pracovníka. Tento plán je pomocníkem uváděného pracovníka, pomáhá mu překonávat prvotní omyly a nesnáze, zvládat a odstraňovat chyby a nedostatky způsobené malými zkušenostmi a také mu má usnadňovat integraci do pracovního kolektivu a celé organizace.

K adaptačnímu procesu patří druhy adaptace, které se dělí podle významu (pracovní a sociální) a podle obsahu (formální a neformální). Faktory působící na nového pracovníka se dělí na objektivní a subjektivní a spolu s druhy adaptace jsou nedílnou složkou adaptačního procesu a více či méně ovlivní průběh.

Adaptace je proces týkající se nejen ředitele a uváděného pracovníka a jeho uvádějícího „kamaráda.“ Zahrnuje celou řadu ostatních účastníků z řad přímých i nepřímých

spolupracovníků. Všichni pracovníci, kterých se příchod nového pracovníka dotýká, by měli být o jeho příchodu včas informováni a měli by dostat instrukce k průběhu jeho adaptace a souvisejících činností.

Nepostradatelný prvek adaptačního procesu je zpětná vazba a její kvalitní poskytování v celém průběhu adaptace. Její absence není přípustná. Zpětnou vazbu zajišťuje uváděnému pracovníkovi především ředitel, uvádějící pracovník (ve větších organizacích personální oddělení), ale také všichni kolegové. Ze strany nadřízených se jedná více o formální zpětnou vazbu (podle daných kritérií a pravidel), u spolupracovníků o neformální (podle potřeby průběžně).

Ve školství se vyskytují jistá specifika adaptačního procesu uváděného učitele, např. plnění požadovaných úkolů a cílů v plné výši (na sto procent) od nástupu do školy, tzn. od prvního dne, bez jakýchkoli omezení. Uváděný učitel musí být rovněž připraven na řešení rozličných problémů, které v mnoha případech nelze předvídat. Specifičnost školství je i v různorodosti učitelských pozic, s tím spojených vstupních rozdílností učitelů a podmínek, které je doprovázejí.

Adaptační proces v organizacích je důležitou, ale v mnoha organizacích stále ještě patřičně nedoceněnou činností. Ve výzkumné části se bude autorka zabývat adaptačním procesem pedagogických pracovníků v mateřských školách.

5 Analýza výzkumu

Výzkumná část se zaměřuje na adaptační proces pedagogických pracovníků v podmínkách mateřských škol. Cílem této části je popsat, jak proces adaptace pedagogických pracovníků v mateřských školách probíhá. Autorka získává ve výzkumu metodou dotazníku informace o povědomí ředitelů mateřských škol o adaptačním procesu, jeho cílech a orientuje se na sledování procesu adaptace pedagogických pracovníků. Výzkumné šetření pokračuje zjištěním, jestli mají ředitelé oslovených mateřských škol vypracovaný adaptační plán pro nového pedagogického pracovníka a pokud ano, kdo ho vypracovává nebo se podílí na jeho zpracování a také kdo a s kým adaptační plán vyhodnocuje. Výzkum zjišťuje, jak a kdo je s příchodem nového pedagogického pracovníka seznámen, jak dlouho celý proces adaptace trvá a jaké oblasti jsou v adaptačním plánu považovány za podstatné a méně důležité. Šetření se zabývá rovněž tím, které z druhů adaptace jsou řediteli mateřských škol považovány za stěžejní, a které za méně významné. Ve výzkumném šetření ředitelé mateřských škol přiřazují priority subjektivním a objektivním faktorům, které mohou ovlivňovat adaptační proces nových pedagogických pracovníků.

Autorka ověřuje, zda v praxi mateřských škol probíhá proces adaptace pedagogických pracovníků, v jaké posloupnosti a kdo přebírá v mateřských školách roli uvádějícího učitele. Výzkum se zabývá též zjišťováním, zda je v mateřských školách poskytována novým pedagogickým pracovníkům zpětná vazba v období jejich adaptačního procesu a kdo je jejím poskytovatelem. Dále na základě odpovědí zjišťuje důležitost a četnost poskytování formální i neformální zpětné vazby novým pedagogickým pracovníkům.

5.1 Cílová skupina

Základním souborem respondentů, který byl vybrán pro toto výzkumné šetření, měli být všichni ředitelé mateřských škol v okrese Kolín. Výběrový soubor měl být tvořen 3 – 4 třídními mateřskými školami z tohoto regionu pro možnost objektivního porovnání v závislosti na jejich velikosti. S ohledem na to, že návratnost dotazníků byla velice malá, byl zkoumaný region změněn na mateřské školy Středočeského kraje a výběrový soubor byl upraven na 1 – 2 třídní mateřské školy z důvodu největšího počtu odpovědí z tohoto typu

mateřských škol v dotazníkovém šetření. Mateřské školy byly vybrány tak, že bylo z rejstříku škol a školských zařízení náhodným losováním vygenerováno 220 předškolních zařízení.

Jako výzkumná metoda byl použit nejdříve předvýzkum formou dotazníku. Tento předvýzkum byl po telefonické dohodě zaslán e-mailem 7 ředitelům k vyjádření, návratnost byla 7 dotazníků. Všechny tyto oslovené ředitele proces adaptace pedagogických pracovníků oslovil a i přes delší dobu jeho vyplňování, vyhodnotili až na malé detaily dotazník jako vhodný pro získání vypovídajících odpovědí. Jejich připomínky byly při finální verzi dotazníku zohledněny. Při tomto předvýzkumu bylo zjištěno, že většina oslovených mateřských škol nemá vypracovaný adaptační plán pro nového pedagogického pracovníka, a proto byly otázky upraveny tak, aby na ně mohli odpovídat i tito respondenti.

Poté byl dotazník rozeslán e-mailem na 220 mateřských škol sídlících ve Středočeském kraji, sedm se jich vrátilo jako nedoručitelné. S těmito respondenty bylo uskutečněno telefonické vyplňování dotazníku a jejich odpovědi byly doplněny do dotazníku. Dotazník vyplnilo celkem 54 respondentů z toho 49 respondentů z 1 – 2 třídních mateřských škol, vyřazeno bylo 6 odpovědí z důvodu objektivnosti šetření. Časová náročnost na vyplnění dotazníku byla 15 – 20 minut.

Rozhovor s řediteli mateřských škol následoval po ukončení a vyhodnocení dotazníků k upřesnění získaných informací z dotazníkového šetření. K interview byli osloveni 2 ředitelé mateřských škol a trvalo v rozmezí 30 – 40 minut. Oslovené ředitele zajímal výsledek výzkumu, bylo domluveno, že po jeho ukončení jim bude poskytnut.

5.2 Vyhodnocení otázek dotazníku

K výzkumnému šetření byla pro získání dat vybrána metoda dotazníku. Tento dotazník byl rozeslán emailem. Tato forma byla vybrána pro její rychlé doručení, možnost případné rychlé komunikace a umožnění vyplňování dotazníku přímo z odkazu uvedeného v těle emailu.

Ředitelům mateřských škol byl dotazník poslán e-mailem. V úvodu se autorka krátce představila, seznámila respondenty s tématem dotazníku, časovou náročností a požádala je o jeho vyplnění. Dále autorka požádala respondenty o anonymní poskytnutí adaptačního

plánu pedagogického pracovníka pro výzkumné účely. V závěru autorka poděkovala respondentům za jejich vstřícnost, čas věnovaný vyplnění dotazníku a nabídla zaslání výsledků výzkumu. Etické zásady byly dodrženy.

Dotazník byl rozeslán celkem třikrát. Po prvním rozeslání dotazníku byla jeho návratnost 10 odpovědí. V druhé vlně rozeslání 15 a ve třetí vlně odpovědělo 22 respondentů. Během rozeslání se vrátilo 7 e-mailů jako nedoručených, byly nahrazeny telefonickým vyplněním dotazníku s těmito respondenty.

Při vyhodnocování dotazníku jsou používány termíny:

- nový pracovník a uváděný pracovník, oba termíny označují nově příchozího pedagogického pracovníka,
- ředitel – sjednocení s teoretickou částí
- **kladná linie** – označuje odpovědi - **nejvýstižnější, výstižné, nejdůležitější, více důležité.**
- **záporná linie** – označuje odpovědi - **méně výstižné, nejméně výstižné, méně důležité, nejméně důležité, nehodnotíme.**

Autorka tímto označením odlišuje pozitivní zjištění od negativních a pro přehlednost jsou tyto pojmy psány v tabulkách barevně.

1. Které z následujících označení nejlépe vystihuje pojem adaptace? Zaškrtněte u každé položky jednu možnost:

Tabulka č. 1: Označení pojmu adaptace

	Nejvýstižnější	Výstižné	Méně výstižné	Nejméně výstižné
Začlenění	41	8	0	0
Informování	2	19	18	10
Odborné zapracování	10	23	8	8

Z poskytnutých odpovědí je nejvíce zřetelný pohled respondentů na proces adaptace jako na „začlenění“ uváděného pracovníka do pracovního procesu. Toto označení zvolilo 41 respondentů za nejvýstižnější, přičemž 8 vyjádřilo názor na toto označení jako výstižné, což činí celých 49 respondentů, a to je v tomto případě sto procent. K označení – méně výstižné, nejméně výstižné se nepřiklonil ani jeden respondent.

Za druhé nejsrozumitelnější je respondenty považováno „odborné zapracování“, které v kladné linii – nejvýstižnější (10) a výstižné (23) dosáhlo celkem na 33 respondentů. Záporná linie je pouhých 16.

Třetí místo je tvořeno označením „informování“, kdy kladnou linii nejvýstižnější podporují pouze ve dvou případech, přičemž za více důležité se postavilo 21 respondentů. Záporná linie tvoří nejvíce ze všech označení (28).

Z těchto odpovědí lze vyvodit, že pojem začlenění je vnímán jako nejvhodnější a nejlépe vnímané označení pojmu adaptace. Toto označení bylo respondenty uváděno pouze na kladné linii, kde získalo plný počet respondentů.

2. Co je cílem adaptačního procesu? Zaškrtněte u každé položky jednu možnost:

Tabulka č. 2: Cíl adaptačního procesu

	Nejdůležitější	Více důležité	Méně důležité	Nejméně důležité
Zvládnout fázi nejistoty	30	17	2	0
Zajistit podávání dobrých výkonů v co nejkratší době	13	20	12	4
Dosáhnout kladného vztahu ke škole	20	26	2	1
Eliminovat odchody nových pracovníků	3	23	8	15

Za nejdůležitější cíl považují respondenti první uvedený, a tím je zvládnutí fáze nejistoty

(30), za více důležitý získal 17, což znamená v kladné linii 47 respondentů s velkým důrazem na nejdůležitější. V záporné linii se objevují pouze 2 hlasy u méně důležité, což vypovídá o jasném názoru respondentů.

Druhý celkově s počtem 20 nejdůležitější, ale více důležitý s počtem 26, se řadí dosažení kladného vztahu ke škole. V záporné linii se jedná pouze o 2 méně důležité a 1 nejméně důležitý.

Zajištění požadovaných výkonů se umístilo na třetím místě, kdy převažuje více důležité s 20 respondenty a k tomu náleží i pohled nejdůležitější (13). Za méně důležité je tento pohled považován 12 respondenty a 4 ho mají za nejméně důležitý.

Poslední je eliminace odchodů, kdy 23 hlasů bylo za více důležité a 3 za nejdůležitější. Převážilo ovšem záporné hledisko, kdy za méně důležité je 8 hlasů a za nejméně důležité je tento cíl považován 15 respondenty.

Odpovědi respondentů podávají jasný důkaz o důležitosti jistoty a s tím spojené určité podpory nového pedagogického pracovníka v adaptačním procesu.

3. Přijímal/a jste nového pedagogického pracovníka?

Tabulka č. 3: Zjištění, zda byl přijímán pedagogický pracovník

Ano	43
Ne	6

Velká část respondentů během svého působení na pozici ředitele mateřské školy přijímala nového pedagogického pracovníka. Tato skutečnost je pozitivním zjištěním pro tento výzkum, jelikož odpovědi jsou tak postaveny na reálném základu, který vychází z praxe respondentů.

4. Pokud jste na otázku č. 3 odpověděl/a kladně, upřesněte období:

Tabulka č. 4: Zjištění časového období přijímání nového pedagogického pracovníka

Méně než před rokem	17
Před 1 – 2 roky	14
Před více než 2 roky	12

Z odpovědí respondentů, kteří přijímali nového pedagogického pracovníka (43) vyplývá, že nejvíce jich přijímalo pedagogického pracovníka méně než před rokem (17), v dalším období v pořadí před 1 – 2 roky jich ředitelé přijímali (14) a nejméně pedagogických pracovníků bylo respondenty přijímáno před více než 2 roky (12). Toto zjištění je přínosné pro výzkumné šetření, jelikož je velká pravděpodobnost, že si respondenti pamatují detailněji tento proces spolu s následným procesem adaptace. Uvedené počty nejsou ve výrazně velkém rozmezí, což lze považovat za dobré zjištění v souvislosti s fluktuací pedagogických pracovníků.

5. Máte v mateřské škole vypracovaný Adaptační plán (AP) pro nového pedagogického pracovníka?

Tabulka č. 5: Zjištění počtu vypracovaných Adaptačních plánů

Ano, používáme ho	9
Ano, ale nepoužíváme, máme ho pouze formálně	5
Nemáme	31

Možnost **jiná odpověď** použili 4 respondenti. Jeden respondent okomentoval, že AP nemají vypracovaný, ale chystají se ho zpracovávat. Druhý uvedl, že ho nemají a neplánují ho připravovat. Třetí respondent zdůvodnil slovy: „Nový zkušený pracovník byl s mnohaletou praxí.“ Čtvrtý uvádí existenci vlastního dokumentu - Uvádění do praxe. Výsledkem jiné odpovědi je, že 3 z těchto respondentů AP nemají.

Odpověď na tuto otázku je zcela jednoznačné překvapení pro toto výzkumné šetření. Většina z oslovených respondentů nemá vypracovaný adaptační plán, je to celkem 34 respondentů. Potěšující je zpráva, že alespoň 15 respondentů má vypracovaný AP pro nového pedagogického pracovníka. V praxi ho sice opravdu používá jen 10, zbývajících 5 tento plán má, ale jedná se pouze o formální záležitost, protože ho nepoužívají. Vzhledem k tomu, že výzkumné šetření probíhalo částečně i telefonicky, bylo při této otázce nečekané, že dva z telefonicky oslovených respondentů vznesli otázku: „Co to je adaptační plán?“ a také: „Je součástí povinné dokumentace?“

Z těchto výsledků vyplývá, že AP pro nového pedagogického pracovníka nemá velká část vzorku oslovených mateřských škol, menšina z nich ho sice má, ale část z nich ho nepožívá a má ho jen pro formalitu. Otázkou je, jak fungují ostatní oslovené mateřské školy a zda i třeba to, že nemají tento plán nebo ho mají také jen formálně, a tudíž neprobíhá adaptační proces podle něj, mohlo ovlivnit to, že byl malý počet odpovídajících respondentů.

6. Jak by měl být nový pedagogický pracovník seznámen s Adaptačním plánem?

Tabulka č. 6: Zjištění, jak by měl být seznámen nový pedagogický pracovník s adaptačním plánem

Ředitel rozhovorem při nástupu	30
Uvádějící pracovník rozhovorem při nástupu	0
Ředitel a uvádějící pracovník rozhovorem při nástupu	3
Předání v den nástupu k prostudování	14
Předání v průběhu adaptačního období	2

Respondenti uvádějí s největším počtem 30, že seznámení s AP by měl provést ředitel, a to ústně. Tato odpověď je logická vzhledem k velikosti oslovených mateřských škol. Přesto nelze vyloučit možnost, že i na větších mateřských školách provádí tento první krok ředitel. Jako druhá nejvíce preferovaná varianta, v zastoupení 14 respondentů uvádí předání

k prostudování v den nástupu. Toto řešení by se dalo považovat za úvodní krok realizace adaptačního procesu nebo také za první a zároveň poslední pokud se zohlední výsledek otázky č. 5, kde výzkum ukázal, že na některých mateřských školách funguje AP pouze formálně.

Zbývající odpovědi v počtu 3 – rozhovorem s uvádějícím pracovníkem a v počtu 2 – předání v průběhu adaptačního období jsou již zanedbatelnými položkami ve zjišťované otázce.

7. Kdo by měl zpracovávat Adaptační plán pro nového pedagogického pracovníka?

Tabulka č. 7: Kdo by měl zpracovávat adaptační plán

Ředitel	38
Ředitel s uvádějícím pracovníkem	0
Ředitel se všemi pedagogickými pracovníky	10
Ředitel s vybranými pedagogickými pracovníky	0
Uvádějící pracovník	1

Většina respondentů (38) se shoduje na faktu, že AP pro nového pedagogického pracovníka by měl zpracovávat ředitel mateřské školy. Tato skutečnost může být ovlivněna velikostí mateřské školy nebo ředitel nemá komu tuto činnost svěřit nebo jeho nedůvěra k delegování. Druhá nejvyšší odpověď (10) uvádí, že AP by měl zpracovávat ředitel se všemi pedagogickými pracovníky. U této odpovědi je také na zvážení, zda tato odpověď nesouvisí s velikostí mateřské školy nebo ředitel chce, aby byli do tohoto procesu zapojeni všichni, protože budou jeho součástí.

V odpovědích se vyskytla pouze jedna odpověď, která označovala za možného zpracovatele AP pouze uvádějícího učitele. Podle této odpovědi lze usuzovat na delegujícího ředitele nebo aktivního uvádějícího učitele.

8. Na které oblasti by se měl Adaptační plán zaměřovat? Zaškrtněte u každé položky jednu možnost:

Tabulka č. 8: Oblasti, na které se může adaptační plán zaměřovat

	Nejdůležitější	Více důležité	Méně důležité	Nejméně důležité	Nemáme
Předání základních písemných materiálů organizace	5	19	0	15	10
Pedagogický proces	31	10	0	0	8
Vedení dokumentace	19	12	5	10	3
Komunikace a spolupráce s dětmi	44	5	0	0	0
Komunikace a spolupráce s rodiči	39	7	0	0	3
Komunikace a spolupráce s kolegy	39	5	0	0	5
Plnění povinností a úkolů	25	11	7	0	6
BOZP	21	10	14	0	4
DVPP	15	13	11	3	7

Jelikož nejsou v odborné literatuře přesně dány oblasti, které by měl AP obsahovat, je dána variabilita v nabídce odpovědí.

Největší důležitost ve vymezených oblastech má oblast komunikace s dětmi, které přiřadili respondenti váhu 44 - nejdůležitější a 5 - více důležité (pouze kladná linie). Komunikace a spolupráce s dětmi je bez jakýchkoliv pochyb stěžejní záležitostí adaptačního procesu pedagogických pracovníků v mateřských školách, jak vyplývá z tohoto šetření.

Respondenti označují za druhou nejdůležitější oblast komunikaci s rodiči (39) a s kolegy (39), přičemž komunikace s rodiči získala u více důležité 7 respondentů a komunikace s rodiči pouze 5.

Pedagogický proces je zařazen na třetí pomyslnou příčku důležitosti, 31 respondentů ho považuje za nejdůležitější, spolu s 10 za nejvíce důležité, a to ačkoliv není v otázce č. 12

dána odborná připravenost na první místo v důležitosti.

Zaměření AP je zcela v rukou ředitele mateřské školy, z výsledků je zřejmé, že tato oblast je považována za velmi důležitou, i přesto, že AP v praxi nemají a nepoužívají zdaleka všichni oslovení ředitelé.

9. Jak dlouho by měl probíhat adaptační proces pedagogického pracovníka, tzn., na jak dlouhou dobu by měl být zpracován Adaptační plán?

Tabulka č. 9: Doba trvání adaptačního plánu

1 – 3 měsíce	11
4 – 6 měsíce	5
7 – 11 měsíců	4
1 rok	28
2 roky	0
3 roky	1

V této otázce se respondenti shodli na přiměřené lhůtě adaptace 1 rok, tuto možnost označilo 28 z nich. Na druhém místě v názoru na délku adaptace byla dána 11 respondenty možnost 1 – 3 měsíce. Tuto volbu lze zdůvodnit zkušební dobou (uvádí všeobecně i odborná literatura), ve které někteří ředitelé zvládnou provést adaptační proces pedagogického pracovníka. Dále ovšem také literatura uvádí i zohlednění délky adaptace v závislosti na pracovní pozici. Adaptační proces nového pedagogického pracovníka patří podle respondentů k této druhé (delší době) variantě. Lhůta tří měsíců je velice krátká a adaptační proces pedagogického pracovníka není možné podle většiny respondentů za tak krátkou dobu zvládnout. Kuriozitou v odpovědích je uvedená možnost 3 roky, kterou uvádí pouze 1 respondent.

10. V jaké posloupnosti by měl probíhat na Vaší mateřské škole adaptační proces pedagogického pracovníka. Přiřaďte pořadí - 1, 2, 3:

Tabulka č. 10: Posloupnost adaptace

Adaptace na celou školu	22
Adaptace na oddělení (třídu)	22
Adaptace na pracovní místo	5

Na základě odpovědí respondentů se s větším počtem (22) umístily na prvním místě adaptace pracovníka na celou školu a adaptace na třídu. Nejmenší důraz je dán adaptaci na místo, což uvedlo pouze 5 respondentů.

Podle těchto odpovědí je jasné, že adaptace na pracovní místo není respondenty považována téměř za vůbec důležitou, a je otázkou, proč respondenti považují tuto odpověď za tolik méněcennou. Naopak, obě zbylé adaptace jsou vyváženě zastoupeny, a tím dokazují jejich podstatnost.

11. Který z druhů adaptace má podle Vás nejdůležitější váhu?

Tabulka č. 11: Druhy adaptace

	Nejdůležitější	Více důležité	Méně důležité	Nejméně důležité
Pracovní adaptace	0	0	39	10
Sociální adaptace	31	18	0	0
Formální adaptace	6	3	40	0
Neformální adaptace	31	18	0	0

Odpovědi respondentů vypovídají ve prospěch neformální a sociální adaptace se stejným počtem hlasů. Tyto dvě adaptace jsou považovány za stěžejní s celkem velkou převahou nad

formální a pracovní adaptací a pohybují se pouze v kladné linii.

Neformální adaptaci a její největší důležitost z pohledu nových pracovníků zmiňují i někteří autoři odborné literatury. Tato adaptace je pro nové pracovníky podle autorů přínosnější a noví pracovníci ji mají raději než formální, jelikož v ní cítí větší jistotu.

S tím souvisí i stejný postoj nových pracovníků k sociální adaptaci, která v souvislosti s neformální utužuje vztahy na pracovišti.

Formální adaptaci zvolilo jen 6 respondentů za nejdůležitější a 3 za více důležitou, což poukazuje na vnímání formální adaptace jako méně důležité nebo nepříjemné a nepřínosné. Ještě menší důležitost dostala s 39 hlasy méně důležité a 10 nejméně důležité pracovní adaptace (jen záporná linie).

Po posouzení odpovědí respondentů, kteří se vyjádřili k uvedeným druhům adaptace, je zřetelné, že vnímají adaptační proces spíše na neformálním a sociálním základu. Je čitelné, že se v praxi osvědčuje spíše tato cesta. Adaptační proces probíhá, ale jeho formálnost není nejspíš podstatná. Důležitější jsou okamžité reakce, výsledky při vykonávání práce a také sžívání s kolektivem, které se touto cestou utváří.

12. Přiřaďte důležitost subjektivním (osobnostním) předpokladům, které mohou zasahovat do adaptačního procesu pedagogického pracovníka.

Tabulka č. 12: Subjektivní předpoklady

	Nejdůležitější	Více důležité	Méně důležité	Nejméně důležité
Odborná připravenost (teoretická a praktická příprava)	25	19	4	1
Výkonová připravenost (fyzická zdatnost, neuropsychická odolnost, životní tempo, osobní návyky)	16	25	6	2
Osobní vyhraněnost (osobnostní vlastnosti, morální profil)	25	22	2	0
Hodnotová orientace	13	29	6	1
Motivace (potřeby, zájmy, ideály)	27	20	2	0
Postojové zaměření	13	29	7	0

Z pohledu respondentů je při adaptačním procesu z hlediska subjektivních předpokladů přidělována nejdůležitější váha motivaci (27), těsně za tím (25) stojí osobní vyhraněnost. V zelené linii se přidává k motivaci ještě dalších 20 respondentů a k osobní vyhraněnosti 22, což tyto dva předpoklady vyrovnává.

S 25 hlasy pro nejdůležitější subjektivní předpoklad se řadí také odborná připravenost, spolu s přiřazením více důležité s 19 hlasy je považována v pořadí za třetí nejdůležitější subjektivní předpoklad.

Postojové zaměření a hodnotová orientace jsou v zelené linii na zcela stejném počtu hlasů od respondentů (13) a více důležité 29 pro každý tento předpoklad.

Na poslední místo se v hodnocení od respondentů dostala výkonová připravenost, kde nejdůležitější tvoří 16 a více důležité 25 hlasů.

Z odpovědí respondentů je čitelný a zřetelný přístup k důležitosti motivování pracovníků a respondenti jasně tento fakt potvrzují a kladou na něj nezastupitelný důraz. Z toho vyplývá,

že motivovaný pracovník je pro respondenty větším přínosem, než pracovník, který je například výkonově připravený.

13. Přiřaďte důležitost objektivním (vnějším) předpokladům, které mohou zasahovat do adaptačního procesu pedagogického pracovníka.

Tabulka č. 13: Objektivní předpoklady

	Nejdůležitější	Více důležité	Méně důležité	Nejméně důležité
Vnější pracovní podmínky (osvětlení, mikroklimatické podmínky)	5	29	13	2
Technické vybavení pracoviště	3	27	17	2
Sociální vybavení pracoviště	7	33	7	2
Způsob řízení ze strany bezprostředně nadřízeného pracovníka	34	14	1	0
Organizace práce (normy a předpisy)	12	28	8	1
Sociální klima v pracovní skupině (vzájemné vztahy, spolupráce)	43	6	0	0
Podniková kultura	8	28	11	2
Mimopracovní vlivy (rodina, širší komunita)	11	25	10	3

Respondenti zaujali výrazné stanovisko k objektivnímu předpokladu sociální klima v pracovní skupině, 43 hlasů - nejdůležitější a 6 hlasů získalo více důležité (pouze kladná linie). To koresponduje s výsledky otázky č. 11, kde je také sociální adaptace považována spolu s neformální za nejdůležitější.

Jako druhý nejdůležitější se objevuje vnější předpoklad způsob řízení ze strany bezprostředně nadřízeného pracovníka, tento předpoklad získal za nejdůležitější 34 hlasů a více důležité 14. Zaujímá většinovým počtem hlasů kladnou linii. Toto hledisko má i v odborné literatuře velkou váhu.

V kladné linii pak následují předpoklady organizace práce (12 respondentů - nejdůležitější a 28 respondentů - více důležitý) a sociální vybavení pracoviště (7 respondentů – nejdůležitější a 33 respondentů více důležité). Oba předpoklady tedy se 40 hlasy, přičemž větší podíl u obou předpokladů je na více důležité.

Objektivní předpoklady mimopracovní vlivy získaly 11 respondentů na nejdůležitější a podniková kultura 8. Na více důležité se ale jejich hlasy vyrovnaly mimopracovní vlivy 25 a podniková kultura 28. I u nich je větší počet hlasů na více důležitý. V kladné linii oba předpoklady získaly 36 respondentů.

Předpoklad vnější pracovní podmínky je považován za nejdůležitější pouze 5 respondenty, u více důležitý je jich 29.

Poslední předpoklad s nejmenším počtem nejdůležitější – 3 a více důležité – 27 je technické vybavení pracoviště.

Při pohledu na tabulku č. 13 je patrné, že většina objektivních předpokladů není považována respondenty za zcela jasně podstatné, protože v odpovědích převažují hlasy respondentů u více důležité nad nejdůležitějšími.

Zcela opačně je to pouze u dvou vnějších předpokladů (způsob řízení a sociální klima), kde je jasná váha na nejdůležitější a pouze odpovědi více důležité tuto volbu respondentů potvrzují.

14. Kdo by měl být seznámen předem s příchodem nového pedagogického pracovníka?

Tabulka č. 14: Zjištění informovanosti o příchodu nového pedagogického pracovníka

Všichni	49
Pouze pedagogové	0
Pouze provozní pracovníci	0
Nikdo	0

Odpovědi respondentů jasně vypovídají o faktu celoškolní informovanosti o příchodu nového pedagogického pracovníka. Tato skutečnost může být dána velikostí mateřské školy (1 – 2 třídní) a menším kolektivem. Informovanost stávajících pracovníků je přesto nebo možná právě proto velice důležitou a není dobré ji opomíjet. Stávající pracovníci musí být ujištěni, že příchodem nového pracovníka není ohrožena jejich pozice nebo s tím, že změny, které jeho příchodem nastanou, jsou pro ně a pro mateřskou školu přínosné.

15. Jak by měli být pracovníci předem seznámeni s příchodem nového pedagogického pracovníka? Možnost více odpovědí:

Tabulka č. 15: Forma předání informace o příchodu nového pedagogického pracovníka

Osobně ředitelem nebo jiným vedoucím pracovníkem	46
Osobně od jiné pověřené osoby	1
Mailem	1
SMS	0
Informací na nástěnce	6
Písemným vzkazem na třídu	0
Na poradě	20

V této otázce měli respondenti možnost výběru více odpovědí. Z tohoto výsledku je evidentní, že osobní předání informace od ředitele nebo vedoucího pracovníka je nejpreferovanější možností, a to v 46 případech. Za další nejvíce používanou možnost označili respondenti předání informace o příchodu nového pedagogického pracovníka na poradě (20 respondentů). Ostatní možnosti jsou už vzdálené, na počtu 6 respondentů je označena možnost informace na nástěnce a úplně minimálně v podobě 1 respondenta i možnosti mailem a osobně od jiné pověřené osoby. Je k zamyšlení, zda velikost mateřské školy ovlivňuje natolik tuto skutečnost nebo by byl výsledek stejný i u větších mateřských škol s více zaměstnanci.

16. Měl by být nově příchozí pedagogický pracovník oficiálně seznámen se všemi pracovníky školy?

Tabulka č. 16: Zjištění seznamování nového pedagogického pracovníka se stávajícími pracovníky mateřské školy

Ano, se všemi	47
Jen s pedagogy	0
Jen s provozními pracovníky	0
Postupně se seznámí sám	2
Nemusí být seznámen	0

Většinový počet respondentů zvolilo první možnost, tj. ano, se všemi, což by odpovídalo poměrům na malých mateřských školách, kde se všichni potkávají v podstatě neustále nebo vícekrát denně. Zarážející je přístup dvou respondentů, kteří již nepovažují za podstatné seznámit nového pedagogického pracovníka se všemi stávajícími, i přesto, že předem byl všem jeho příchod oznámen (otázka č. 14).

17. Kdo by měl být uvádějícím učitelem?

Tabulka č. 17: Zjištění, kdo by měl být uvádějící učitel

Ředitel	15
Učitelka na třídě, do které nový pracovník přichází	32
Trvale pověřený pracovník	2

Z odpovědí respondentů lze vyčíst, že praxe na 1 – 2 třídních mateřských školách je ve většině případů uvádějících pracovníků stejná, 32 respondentů označilo za odpověď učitelku na třídě, což by mohlo potvrzovat tzv. teorii kamaráda, která je uváděna v odborné literatuře nebo může být potvrzením druhé teorie, která říká, že nejvíce se nový pracovník naučí od

staršího kolegy.

Druhou nejvíce použitou odpovědí je ředitel, tuto možnost zvolilo 15 respondentů, tato volba je pro menší typ mateřské školy také logicky zdůvodnitelnou.

Trvale pověřeného pracovníka označili za uváděcího pouze 2 respondenti. Tato odpověď je s ohledem na velikost oslovených mateřských škol zajímavá. Je třeba zvážit, zda je tomu tak proto, že je tento pracovník tak dobře na tuto úlohu připravený nebo tu hrají roli nějaké jiné důvody.

18. Mělo by probíhat hodnocení adaptačního procesu, tzn., měla by být novému pedagogickému pracovníkovi poskytována zpětná vazba (ZP)?

Tabulka č. 18: Zjištění poskytování zpětné vazby

Ano	49
Ne	0

K poskytování ZP se přihlásili všichni z dotazovaných respondentů (49). Tento proces je tedy respondenty vnímán jako potřebný a podstatný. Podle zjištění z předchozích otázek, kdy výzkum prokázal, že ne všichni respondenti mají vypracovaný AP, se jeví poskytování ZP jako zcela samozřejmé.

19. Jak často by mělo probíhat poskytování formální zpětné vazby? Možnost více odpovědí:

Tabulka č. 19: Častost poskytování formální zpětné vazby

1 x měsíc	8
1 x 3 měsíce	37
1 x 6 měsíců	15
1 x rok	48
Po ukončení adaptačního procesu	49

Jiná odpověď byla využita k vysvětlení, 24 respondentů uvedlo, že 1 rok = ukončení adaptačního procesu.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že ZP by měla být zcela bezpochyby poskytována všemi respondenty na konci adaptačního období, pro variantu se rozhodlo všech 49 respondentů. Výsledky jsou ovlivněny i volbou 24 respondentů, kteří se objevují v možnostech 1 rok i po ukončení, jelikož jak vysvětlují v jiné odpovědi, považují tuto dobu za totožnou s dobou ukončení adaptace.

Z výsledků šetření se ukazuje, že nejspíš většina z těchto 49 respondentů by používala i možnost 1 x 3 měsíc, ke které se přihlásilo 37 respondentů. O něco méně (15) respondentů se přiklání k poskytování ZP za 1 x 6 měsíců. K více časté 1 x měsíc ZP se kloní pouze 8 respondentů.

Odpovědi týkající se tříměsíčního a ročního poskytování ZP korespondují s výsledky otázky č. 9, kde je v popředí taktéž volba těchto dvou variant.

20. Kdo a jak by měl poskytovat formální zpětnou vazbu?

Tabulka č. 20: Kdo a jak by měl poskytovat formální zpětnou vazbu

Rozhovor – ředitel a nový pracovník	15
Rozhovor – ředitel, nový pracovník a uvádějící pracovník	1
Rozhovor - uvádějící pracovník a nový pracovník	30
Vyplnění hodnotícího protokolu novým pracovníkem	0
Vyplnění hodnotícího protokolu uvádějícím pracovníkem	0
Společným vyplněním hodnotícího protokolu uvádějícím a novým pracovníkem	1
Společným vyplněním hodnotícího protokolu ředitelem a novým pracovníkem	0
Společným vyplněním hodnotícího protokolu ředitelem, uvádějícím a novým pracovníkem	1
Společným vyplněním hodnotícího protokolu ředitelem a uvádějícím pracovníkem	0

Jinou opověď využil jeden respondent, který uvádí odpověď, že formální zpětná vazba by měla být poskytována rozhovorem s ředitelem a písemným hodnocením uvádějícím pracovníkem.

V praxi mateřských škol respondenti ukazují na jako nejvhodnější variantu rozhovoru uvádějící a nový pracovník (30). Tento fakt může být ovlivňován velikostí mateřské školy, kde by měl tento proces probíhat a koresponduje s výsledky otázky č. 17, kde největší počet získala učitelka na třídě (uvádějící pracovník), kam nový pracovník nastupuje. Další shoda, rovněž s otázkou č. 17, je v možnosti volby ředitele jako uvádějícího pracovníka s počtem 15, stejně jako u odpovědi na tuto otázku.

21. Jak často by mělo probíhat poskytování neformální zpětné vazby?

Tabulka č. 21: Častost poskytování neformální zpětné vazby

Podle potřeby	49
----------------------	-----------

Odpověď respondentů na tuto otázku byla zcela jasná, nikdo nevyužil jinou odpověď. Neformální ZP by měla být používána ve všech mateřských školách.

22. Kdo by měl poskytovat neformální zpětnou vazbu? Možnost více odpovědí:

Tabulka č. 22: Kdo by měl poskytovat neformální zpětnou vazbu

Ředitel	46
Uvádějící pracovník	45
Spolupracovníci	49

Z odpovědí respondentů vyplývá, že neformální zpětná vazba by měla být poskytována víceméně všemi uvedenými variantami. Nejvíce (49) ovšem získala možnost spolupracovníci, což potvrzuje i literatura, která považuje toto poskytování ZP za možná nejúčinnější a nejpřínosnější pro nového pracovníka.

23. Jak dlouho vykonáváte funkci ředitele?

Tabulka č. 23: Doba výkonu funkce ředitele

Méně než 1 rok	4
1 – 3 roky	9
4 – 7 let	9
8 – 10 let	5
Více než 10 let	22

Z celkového množství oslovených byli nejvíce zastoupeni respondenti vykonávající tuto funkci více než deset let, a to 22 ředitelů, respondenti s praxí 1 – 3 roky bylo 9, s praxí 4 - 7 let rovněž 9 ředitelů, s praxí 8 – 10 let bylo 5 respondentů a nejmenší zastoupení měli respondenti působící na svém postu méně než rok. Tato fakta jsou potěšující ze statistického hlediska z pohledu setrvání ve funkci ředitele. Z pohledu tohoto dotazníkového šetření to autorka také považuje za klad, jelikož lze předpokládat, že jsou tito ředitelé již zkušenými ve své funkci a k problému adaptace přistoupili s profesionálním přístupem.

24. Kolik tříd má mateřská škola, ve které působíte?

Tabulka č. 24: Počet tříd

1 – 2	49
3 – 4	1
5 – 6	2
Více než 6	2

Z dotazníku vyplynulo, že nejvíce odpovědi bylo od oslovených respondentů 1 – 2 třídních mateřských škol, proto byl tento vzorek brán jako výběrový soubor pro dotazníkové šetření.

25. Kolik obyvatel má obec, město, ve kterém se nachází Vaše mateřská škola?

Tabulka č. 25: Počet obyvatel

Do 500 obyvatel	9
Do 1000 obyvatel	10
Do 3000 obyvatel	5
Do 6000 obyvatel	10
Nad 6000 obyvatel	15

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se ho zúčastnili nejvíce respondenti z nejmenších mateřských škol, ale z měst, obcí s největším počtem obyvatel nabídnutých v dotazníku, tj. nad 6000 obyvatel. Na druhé pozici jsou respondenti z měst, obcí mající do 6000 a do 1000 obyvatel. Dále jsou to mateřské školy umístěné v obcích do 500 obyvatel a nejmenší zastoupení mají mateřské školy z měst, obcí do 3000 obyvatel.

Podle výsledků dotazníkového šetření je zcela nepochybné, že adaptační proces pedagogických pracovníků v mateřských školách probíhá. Není ve většině případů opřen o hmatatelný základ (adaptační plán), ale i bez něj mateřské školy tento proces uskutečňují. Žádný z oslovených respondentů neposkytl adaptační plán k provedení porovnání.

5.3 Vyhodnocení interview

K interview byli vybráni dva ředitelé 1 - 2 třídních mateřských škol, náhodně zvolených v rejstříku škol a školských zařízení, tak aby byla jejich praxe v ředitelské funkci minimálně deset let. Toto kritérium bylo zadáno, z důvodu většinové účasti těchto ředitelů v dotazníkovém šetření, a byla tak tedy zajištěna co možná největší objektivnost a srovnatelnost získaných odpovědí. Po náhodném výběru byla délka praxe vybraných ředitelů ověřena telefonicky. Ředitel č. 1 je ve své funkci 10 let. Ředitel č. 2 vykonává funkci ředitele 15 let. Metoda rozhovoru byla zvolena, aby bylo dokresleno dotazníkové šetření, popřípadě

byly získány upřesňující informace. Oba rozhovory proběhly na půdě dané mateřské školy, kde ředitel působí.

Na začátku interview se autorka představila, uvedla cíl své návštěvy a pro připomenutí upřesnila časovou náročnost rozhovoru. Oba ředitelé byli ujištěni o anonymitě odpovědí a po dohodě byl oběma ředitelům přislíben výsledek výzkumu. Na závěr interview autorka poděkovala ředitelům za poskytnutí potřebných informací, ochotu a trpělivost. Byly dodrženy všechny zásady etického chování.

Z rozhovorů jsou uvedeny pasáže, které jsou důležité pro výzkumné šetření.

1. Jak dlouho jste ve funkci ředitele mateřské školy?

Ředitel č. 1: „Tento rok deset let.“

Ředitel č. 2: „Jako ředitel pracuji patnáctým rokem.“

2. Přijímal jste nového pedagogického pracovníka? Pokud ano, upřesněte kdy.

Ředitel č. 1: „Ano, za svou praxi jsem přijímal učitelku dvakrát. Poprvé to bylo před 5 lety a teď podruhé minulý rok.“

Ředitel č. 2: „Máme celkem stabilní pedagogický sbor, ale ano, musel jsem přijímat dvakrát novou učitelku, protože mi jedna učitelka odešla do důchodu, to bylo před 2 lety. Druhá se odstěhovala a to bylo před rokem.“

Fakt, že ředitelé přijímali nového pedagogického pracovníka a v celkem nedávné době je pro výzkum dobré, protože si budou lépe pamatovat, jak postupovali. Je to zajímavá shoda i v souvislosti s odpověďmi ředitelů oslovených dotazníkem.

**3. Který z uvedených pojmů podle Vás nejlépe vystihuje pojem adaptace a proč?
(Oba ředitelé měli k dispozici tabulku č. 1 z dotazníku).**

Ředitel č. 1: „Jednoznačně je to první volba – začlenění, protože tam v tom cítím ten sociální podtext, který je podle mě základní. Nechal bych to v tom pořadí, tak jak to je v té tabulce.“

Ředitel č. 2: „První označení je nejvíc vyhovující, protože o tom adaptace je, o tom sžít se s kolektivem. Pak je to zapracování a po něm informování.“

Oba ředitelé označili za nejvíce vystihující pojem adaptace označení začlenění, zdůvodnili to sociálním podtextem a označili za nejpodstatnější. Shoda s jejich názorem je i ve výsledcích dotazníkového šetření.

4. Máte vypracovaný Adaptační plán pro nového pedagogického pracovníka?

Ředitel č. 1: „Tak adaptační plán nemám. Kde ho najdu?“

Ředitel č. 2: „Tak to tedy nemám. To jako musí být? Nikdy jsem to takhle neřešil. To teď jako mám na to mít nějaký papír?“

Odpověď na tuto otázku byla celkem očekávaná, a to vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření.

**5. Kdo by zpracovával adaptační plán pro nového pedagogického pracovníka?
(Oba ředitelé měli k dispozici tabulku č. 7 z dotazníku)**

Ředitel č. 1: „Já a zapojil bych všechny učitelky.“

Ředitel č. 2: „Ředitel se všemi pedagogickými pracovníky.“

Oba ředitelé se shodli na společném vytváření adaptačního plánu, na rozdíl od respondentů z dotazníkového šetření, kteří označili pouze ředitele.

**6. Pokud byste adaptační plán měl, na jak dlouhou dobu by byl vypracován a kdo by s ním nového pedagogického pracovníka seznámil?
(Oba ředitelé měli k dispozici tabulku č. 9 z dotazníku)**

Ředitel č. 1: „No tak to tedy nevím. Počkejte, to si musím rozmyslet... Tak asi na rok? No, to by asi mělo stačit, ne? Seznámil bych já obecně a pak učitelka, se kterou by byla na třídě, jestli by nebyla se mnou, to bych byl zase já.“

Ředitel č. 2: „Tak moment. Říká se, že ředitel se rozkoukává ve své funkci tak dva roky, takže učitelka rok. Plán bych ukázal já, a když by byla v mojí třídě, tak já i podrobně, Kdyby byla ve druhé třídě, tak učitelka co je tam s ní.“

Oba ředitelé se ve svých úvahách dopracovali k roční lhůtě. Opět ve shodě s většinovým názorem ředitelů oslovených dotazníkem. V otázce seznámení s adaptačním plánem se ředitelé shodují na tom, že komu by byl nový pracovník přiřazen.

**7. Na které oblasti by se měl adaptační plán podle Vás zaměřit?
(Oba ředitelé měli k dispozici možnosti z tabulky č. 8 uvedené v dotazníkovém šetření a měli seřadit dané oblasti podle důležitosti)**

Ředitel č. 1: „No tak nejdůležitější bych dal tu komunikaci a spolupráci s dětmi, pak s rodiči a kolegy bych dal tak nastejno. Pak ty materiály o školce, BOZP, pedagogický proces, dokumentace, potom plnění úkolů, no a nakonec to DVPP.“

Ředitel č. 2: „Tak první děti, pak kolegové, rodiče, BOZP, pedagogický proces, vedení dokumentace, plnění povinností, materiály organizace a DVPP.“

Oba oslovení ředitelé se shodují v přiřazení první oblasti – komunikace a spolupráce s dětmi. Tato volba byla vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření téměř jasná předem. U druhé a třetí uvedené oblasti (rodiče a kolegové) došlo u ředitele č. 1 ke shodě s dotazníkovým šetřením u ředitele č. 2 k dání přednosti kolegům před rodiči. Nicméně to ukazuje na velkou shodu jak ředitelů z rozhovoru, tak ředitelů z dotazníkového výzkumu. V dalších oblastech už dochází k mírným odlišnostem, pouze u zařazení oblasti DVPP na poslední místo se opět oba ředitelé z interview shodli.

8. Máte uvádějího pracovníka?

Ředitel č. 1: „Nemáme, ale když přišly, tak jedné pomáhala a vysvětlovala učitelka, která je s ní ve stejné třídě a druhé já, protože pracuji v té druhé třídě a byla tam se mnou.“

Ředitel č. 2: „Ne, nemáme, u všech učitelek, které jsem přijímal, jsem jim všechno řekl já a pak je měla na starost učitelka, se kterou byla ve třídě. Kdyby přišla ke mně, budu to já.“

K upřesnění této otázky, byla položena ještě otázka: Je nová učitelka přiřazována ke zkušenější (starší) učitelce nebo je přidělena k sobě věkově odpovídající učitelce? Ředitelům byla vysvětlena filozofie „kamaráda.“

Ředitel č. 1: „Já jsem se vždycky snažil je dávat k věkově stejně staré učitelce. Tedy mě to tak vyšlo. I já jsem si při nástupu té nové do mé třídy s ní dobře rozuměl, protože jsme kromě téměř shodného věku i tak trochu podobně smýšlející.“

Ředitel č. 2: „Je lepší, když jsou věkově stejně, to se mi, prozatím osvědčilo.“

Ředitelé oslovení dotazníkovým šetřením i ředitelé, se kterými byl veden rozhovor, se jasně shodují na uvádějícím učiteli. Je jím učitelka, se kterou bude nový pracovník na třídě. V tomto případě to může znamenat i ředitele, protože se jedná o 1 – 2 třídní mateřskou školu.

9. Který z druhů adaptace považujete za nejdůležitější?

(Oba ředitelé měli k dispozici možnosti z tabulky č. 11 uvedené v dotazníkovém šetření a seřadit je podle důležitosti).

Ředitel č. 1: „Určitě sociální adaptace, je potřeba, aby si na sebe zvykly, pak je asi ta neformální – ta je vlastně pořád a to je podle mě nejlepší, když se problém řeší hned. No pak tedy ta formální a pracovní nakonec, protože, když funguje hlavně ta sociální, tak pak to jde všechno.“

Ředitel č. 2: „Tak, první jasně sociální, to je potřeba se začlenit, sžít se a zvyknout si na kolegy. Pak tedy u nás je ta neformální, no a ta formální a pracovní.“

I u této otázky panuje všeobecná shoda v určení pořadí druhů adaptací.

10. Jsou pracovníci seznámeni s tím, že přijde nová učitelka a jak to probíhá, když přijde?

Ředitel č. 1: „Všem řeknu osobně, že přijde nová učitelka a po příchodu s ní obejdu celou školku a seznámím se všemi zaměstnanci.“

Ředitel č. 2: „Oznámím to všem já osobně, a když přijde, projdeme se po třídách a tam se seznámí se všemi.“

Oba ředitelé z interview i ředitelé z dotazníkového šetření se shodli, na tom, že seznámení s tím, že přijde nová učitelka, se předem dozví všichni od ředitele (v dotazníku je u této možnosti i jiný vedoucí pracovník).

11. Jak často poskytnete novým pedagogickým pracovníkům zpětnou vazbu (neformální a formální)?

(Oba ředitelé měli k dispozici možnosti z tabulky č. 19 uvedené v dotazníkovém šetření).

Ředitel č. 1: „No tak, kdy je to potřeba, řekl bych průběžně. No a tu formální jednou za měsíc na poradě, když je to potřeba. Pak před skončením prvního roku působení u nás, protože po roce dávám teprve smlouvu na neurčito. To znamená, že to je ale to ukončení, takže já říkám – měsíčně a pak potom roce, ale to je to ukončení, takže obě tyto možnosti.“

Ředitel č. 2: „Tak to je podle toho jak to nová učitelka potřebuje, když chce s něčím pomoc nebo poradit. Formálně ke konci zkušební doby a při prodlužování smlouvy. To je poprvé za rok.“

Zjištění o poskytování neformální zpětné vazby je zcela stejné při interview i v dotaznících – průběžně. U formální zpětné vazby je dotazníková odpověď jeden rok a po ukončení adaptačního procesu ve shodě s odpovědí ředitelů z interview. Zkušební doba uvedená ředitelem č. 2 je druhou i ve výsledném pořadí dotazníku.

Výsledky interview se nijak značně nerozcházejí s výsledky výzkumného zjišťování dotazníkem a dodávají výzkumu upřesňující a dokreslující informace k tématu adaptačního procesu pedagogických pracovníků v mateřských školách.

5.4 Výzkumné otázky

S výsledky výzkumného šetření získanými dotazníkovou metodou a s výsledky z uskutečněných rozhovorů s řediteli mateřských škol lze poskytnout odpovědi na zadané výzkumné otázky.

Ve výzkumném šetření se autorka zabývala zodpovězením těchto výzkumných otázek:

Je realizována adaptace pedagogických pracovníků v mateřských školách?

Dotazníkové šetření i interview poskytlo informace o tom, že adaptace pedagogických pracovníků v mateřských školách probíhá. Ve většině oslovených mateřských škol není ale adaptace pedagogických pracovníků řízena úplně formální cestou. Při výzkumu došlo ke zjištění absence adaptačních plánů pro nové pedagogické pracovníky. Většina mateřských škol je nemá, přesto adaptace probíhá. Přednost dávají ředitelé mateřských škol spíše její neformální podobě.

Kým je proces adaptace pedagogických pracovníků v mateřských školách realizován?

Podle výsledků dotazníků a výsledků z interview bylo zjištěno, že adaptace pedagogických pracovníků je realizována většinou učitelkou na třídě, do které nový pracovník přichází. Vzhledem k velikosti zkoumaných mateřských škol se objevuje v roli uvádějícího pracovníka, byť pouze v polovičním počtu, oproti volbě učitelky na třídě, také ředitel. Z dotazníkového šetření nebylo jasné, zda možnost - ředitel jako uvádějící pracovník je ovlivněna velikostí mateřské školy nebo situací, když nový pedagogický pracovník přichází do třídy, kde je druhým učitelem ředitel. Pro doplnění - podle výpovědi ředitelů z interview je nový pracovník zhruba seznámen se vším ředitelem (i bez adaptačního plánu), ale podrobnější uvádění má na starost učitelka na třídě. V případě, že je nový pracovník přidělen na třídu k řediteli, stává se uvádějícím pracovníkem ředitel, protože je zároveň i učitelem na třídě, kam nový pracovník přichází.

Jak dlouho probíhá proces adaptace pedagogických pracovníků v mateřských školách?

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a výsledků z interview probíhá adaptace pedagogických pracovníků ve většině mateřských škol jeden rok. Tato možnost získala většinu hlasů od respondentů. Druhou nejvíce zvolenou možností byla volba jeden až tři měsíce. Z dotazníkového šetření nebylo možné zjistit, zda tato volba souvisí s délkou zkušební doby. Bylo to potvrzeno v interview, kdy tuto možnost uvedl jeden z oslovených ředitelů. Tento proces probíhá ve většině oslovených mateřských škol bez adaptačního plánu.

Probíhá v průběhu adaptačního procesu pedagogických pracovníků v mateřských školách zpětná vazba?

Všichni oslovení respondenti (z dotazníkového šetření i z poskytnutého interview) se jednohlasně shodli na tom, že je v průběhu adaptačního procesu pedagogickému pracovníkovi poskytována zpětná vazba. Tato zpětná vazba (pravděpodobně vzhledem k neexistenci adaptačního plánu) probíhá více na neformální úrovni. Formální poskytování zpětné vazby je označeno respondenty nejvíce po ukončení adaptačního procesu, za což mnozí z nich považují rok. Další možností je volba jednou za tři měsíce, což může být spojeno s trváním zkušební doby, jak to potvrdil ředitel v rozhovoru.

V dotazníkovém šetření a v navazujícím výzkumu prováděném formou interview bylo respondenty poskytnuto dostatek informací k zodpovězení všech výzkumných otázek.

5.5 Shrnutí výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo popsat, jak probíhá adaptace pedagogických pracovníků v mateřských školách a najít odpovědi na položené výzkumné otázky.

Po provedení předvýzkumu, který proběhl formou vyplnění dotazníku, byly na základě zjištěných informací některé otázky poupraveny tak, aby na ně mohli odpovídat všichni respondenti (týká se zjištění absence adaptačního plánu).

Výběrovým souborem pro získání dat se stalo čtyřicet devět 1 – 2 třídních mateřských škol, a to z důvodu největšího zastoupení takto velkých mateřských škol v prováděném šetření. Po vyhodnocení dotazníků, které byly rozeslány na tyto mateřské školy, následovala interview s řediteli dvou 1 – 2 třídních mateřských škol, jejichž praxe v pozici ředitele byla delší než deset let. Ředitelé byli záměrně vybráni nejen podle velikosti mateřské školy, ale také podle délky jejich ředitelské praxe, protože dotazníkového šetření se zúčastnili hlavně ředitelé s takto dlouhou pracovní zkušeností. Interview byla zařazena do výzkumu pro potvrzení, ujasnění či vyvrácení výsledků dotazníkového šetření.

Pojem adaptace je u všech dotazovaných vnímán nejvíce jako proces začlenění se do pracovního kolektivu. Tato volba byla v dotazníku shodně označena jako nejvýstižnější v počtu 41 z celkových 49. Při ujasňování tohoto výsledku v rozhovorech, ředitelé zdůvodnili tento výběr tím, že pod tímto pojmem si představí sociální zapojení se a sžití se se všemi ostatními (včetně dětí), a to je pro ně nejdůležitější.

Za nejdůležitější cíl adaptačního procesu je podle dotazníkových respondentů považováno zvládnutí fáze nejistoty. Tento krok se jeví respondentům tolik významný pro úspěšné zvládnutí adaptace. Za druhý krok označují dosažení dobrého vztahu ke škole, v čemž je opět cítit nádech důležitosti příznivého sociálního zázemí.

Pro výzkumné šetření bylo pozitivním zjištěním nedávné přijímání pedagogických pracovníků do vybraných mateřských škol, a to v dotazníkovém i v následném výzkumu prováděném metodou rozhovoru. Je tím podpořena aktuálnost a jeho „živé“ zapamatování respondenty.

Otázka existence nebo neexistence Adaptačního plánu pro nového pedagogického pracovníka přinesla do výzkumného šetření překvapivé zjištění. Z celkového počtu 49 oslovených respondentů jich 34 nemá vypracovaný adaptační plán pro nového

pedagogického pracovníka. Jeden z těchto respondentů uvádí v doplňující informaci (jiná odpověď), že se ho chystá vypracovávat. Další uvádí, že přijímal pedagogického pracovníka s mnohaletou praxí, což pochopila autorka práce jako zdůvodnění nepotřebnosti adaptačního plánu v případě učitele s předchozí praxí. Třetí respondent v jiné odpovědi uvádí, že nemají a ani ho neplánují zpracovat. Pouze 10 respondentů uvádí existenci a používání adaptačního plánu (přičemž z toho jeden uvádí v jiné odpovědi, že mají dokument – Uvádění do praxe, což autorka považuje za adaptační plán). Zbývajících 5 sice udává také existenci adaptačního plánu, ale pouze na formální úrovni a nepoužívají ho. Zjištění absence adaptačního plánu bylo potvrzeno i řediteli při interview, kdy ani jeden z nich tento plán neměl. Tento fakt je znepokojující a vyvolává řadu dalších otázek. Proč většina mateřských škol nemá adaptační plán pro nového pedagogického pracovníka? Proč ho některé mateřské školy ani nechtějí? Neměl by být Adaptační plán součástí povinné dokumentace mateřských škol? Na získání odpovědi na tyto a další související otázky by mělo být provedeno podrobné výzkumné šetření. I přes toto zjištění ale v mateřských školách adaptační proces pedagogických pracovníků probíhá.

V další části výzkum poskytuje odpověď na otázku, jak by se měl seznamovat nový pedagogický pracovník s adaptačním plánem. Respondenti z dotazníkového šetření se shodují na tom, že by to měl být ředitel. Tento fakt potvrzují i výsledky doplňujících rozhovorů, přičemž je upřesněno, že jde o první hrubé seznámení s tímto plánem a podrobnější seznámení probíhá již na bázi uvádějící učitel – nový učitel. Výjimku, kdy přebírá tuto roli pouze ředitel je upřesněna v rozhovoru tím, že se jedná o případ, kdy nový pracovník přichází do třídy, ve které bude pracovat s ředitelem. V odpovědi na tuto otázku se objevuje i početně nemalý názor předání adaptačního plánu novému pracovníkovi v den nástupu. Autorka se domnívá, že tento fakt je ovlivněn dosavadní převažující neexistencí adaptačního plánu a nezkušeností respondentů.

V označení zpracovatele adaptačního plánu se respondenti z dotazníkového šetření většinou přiklání k řediteli mateřské školy. U této možnosti se autorka domnívá, že může mít tři důvody – velikost mateřské školy, ředitel nemá komu jinému svěřit zpracování nebo má nedůvěru v delegování. V menším počtu je zastoupena možnost, že zpracovatel by měl být ředitel se všemi pedagogickými pracovníky. Tuto odpověď si autorka vysvětluje také velikostí školy a tím, že zapojením všech pedagogických pracovníků do tohoto procesu jim chce ředitel ukázat, že jsou jeho součástí.

V otázce, na jaké oblasti se měl adaptační plán zaměřovat se v nejdůležitějších oblastech, shodují respondenti z dotazníkového šetření i ředitelé z interview - na komunikaci a spolupráci s dětmi. Na další pozici stojí u dotazníkových respondentů komunikace a spolupráce s rodiči a kolegy. Ředitelé z interview uvedli také tyto dvě možnosti, jeden z nich se shoduje s odpověďmi z dotazníku, druhý uvedl pořadí - kolegové a rodiče. V dalších oblastech se výzkum dotazníkem trochu rozchází. Zajímavostí je, že oba ředitelé z interview zařadili na poslední místo DVPP.

Na délce procesu adaptace se shodují respondenti oslovení dotazníkem i ředitelé z interview. Adaptační proces pedagogického pracovníka by měl podle nich trvat jeden rok. Menší část respondentů uvádí i variantu 1- 3 měsíce. Autorka vysvětluje uvedení této volby délkou zkušební doby.

Shoda všech respondentů byla při určování důležitosti druhů adaptace. Zcela jasně byla na první místo se shodným počtem respondentů vyplňujících dotazník dána možnost sociální a neformální adaptace, dále formální a pracovní. Z interview bylo dáno pořadí každému druhu a lze je vidět jako potvrzující: sociální, neformální, formální a pracovní. Pracovní adaptace je považována za nejméně podstatnou. V rozhovorech bylo vysvětleno tím, že pokud bude zvládnuta hlavně sociální adaptace, jsou ty ostatní zvládnutelné.

Přístup respondentů z dotazníku je k subjektivním a objektivním předpokladům vyrovnaný. U subjektivních předpokladů byla přisouzena nejdůležitější váha motivaci, dále se umístila osobní vyhraněnost a odborná připravenost. Z objektivních předpokladů bylo na první místo (zcela nepřehlédnutelně) dosazeno sociální klima v pracovní skupině, což koresponduje s uvedením sociální adaptace taktéž na prvním místě. Velký vliv má podle respondentů také způsob řízení ze strany nadřízeného. Oba tyto předpoklady získaly jasnou převahu a lze se domnívat, že je tím tento výsledek možné považovat za zcela vypovídající.

Oslovení respondenti (dotazníkem i rozhovorem) potvrzují shodu v odpovědi na otázku předchozího seznámení stávajícího personálu o příchodu nového pedagogického pracovníka. Z výsledků vyplývá zřetelný soulad při označení ředitele za oznamovatele této zprávy všem stávajícím zaměstnancům. V harmonii je i další postup při příchodu nového pedagogického pracovníka, kdy se respondenti souhlasně vyjadřují k tomu, aby byl tento pracovník oficiálně seznámen se všemi pracovníky. V rozhovoru je upřesněno, že toto zajišťuje na oslovených mateřských školách rovněž ředitel. Vliv na tuto skutečnost může mít

velikost mateřské školy. Odpověď na tuto otázku by mohla být námětem pro návazné výzkumné šetření.

Za uvádějícího učitele je v dotazníku velkým počtem hlasů označována učitelka na třídě, do které nový pracovník přichází a druhý v pořadí je uveden pouze ředitel se zhruba polovičním počtem získaných hlasů. V porovnání s výsledkem z rozhovorů je potvrzena varianta zvolená většinou dotazovaných respondentů dotazníkem s doplněním, které odpovídá dotazníkovému šetření, a to, že pokud přichází nový pracovník do třídy, ve které pracuje ředitel, stává se uvádějícím učitelem on, což může odpovídat zjištěné polovině z dotazníku. V souvislosti s touto otázkou byl položen v interview dotaz zjišťující podle čeho a ke komu je nový pedagogický pracovník přidělen. Cílem bylo dozvědět se, zda ředitelé znají a používají filozofii „kamaráda“ nebo dávají přednost druhé variantě, mladší se naučí nejvíc od staršího. Oba ředitelé potvrdili, že upřednostňují volbu věkově odpovídajících spolupracovníků, aniž by o filozofii „kamaráda“ věděli.

Důležitost zpětné vazby je prokázána stoprocentním počtem souhlasných hlasů od respondentů v otázce, zda by se měla provádět. V častosti poskytování formální zpětné vazby ukazuje výzkum na variantu po ukončení adaptačního procesu. Téměř shodný výsledek má i možnost 1 x rok, což může korelovat s tím, že většina respondentů považuje rok za dostatečnou dobu pro adaptaci pedagogického pracovníka, a tudíž je pro ně totožná s volbou ukončení adaptačního procesu. Toto se prokázalo i v odpovědi ředitele při rozhovoru. Další vcelku hojně uváděnou možností je 1 x 3 měsíce, což může být ovlivněno délkou zkušební doby, což potvrzuje v interview i jeden z oslovených ředitelů. Poskytování zpětné vazby by mělo podle dotazníkových respondentů probíhat rozhovorem mezi uvádějícím a novým pracovníkem. S polovičním počtem hlasů se umístila možnost rozhovoru mezi ředitelem a novým pracovníkem. Autorka toto považuje za jasný důkaz korelace s výsledky v otázce uvádějícího učitele. Neformální zpětná vazba je podle všech respondentů poskytována podle potřeby a všemi (ředitelem, uvádějícím pracovníkem i spolupracovníky).

Výzkumným šetřením byly získány důležité a podstatné informace, které byly použity pro jeho úspěšné provedení. Některé otázky přinesly nečekané a překvapující výsledky. Cíl výzkumného šetření byl splněn.

6 Závěr

Cílem diplomové práce je popsat adaptační proces pracovníků v mateřských školách se zaměřením na pedagogické pracovníky a nalézt odpovědi na výzkumné otázky.

Pro celistvost pohledu jsou v teoretické části popsány etapy vývoje odborných termínů personální práce a také personální činnosti, které jsou součástí povinností ředitelů, vedoucích pracovníků a personalistů.

Hlavní část této práce se zaměřuje na adaptační proces, který je na základě studia odborné literatury nejdříve obecně vysvětlen a popsán. Následně je charakterizován cíl adaptačního procesu, adaptační plán, druhy adaptace a faktory ovlivňující průběh adaptačního procesu. V této části jsou dále přiblíženi i hlavní účastníci tohoto procesu. Další důležitou součástí práce je kapitola věnovaná zpětné vazbě, která tvoří nedílnou složku v procesu adaptace a zmínění specifík adaptačního procesu ve školství, po které je provedeno shrnutí teoretické části.

Výzkumné šetření je zaměřeno na adaptační proces pedagogických pracovníků v předškolních zařízeních. Cílem je popsat, jak probíhá adaptační proces pedagogických pracovníků v mateřských školách a zodpovědět výzkumné otázky. Na základě podkladů získaných z vyplněných dotazníků a následných interview s řediteli mateřských škol je zjištěno obecné povědomí respondentů o procesu adaptace, jejích cílech, druzích a rovněž faktorech majících na adaptační proces vliv.

Nepřehlédnutelným a alarmujícím zjištěním získaným z dotazníků je údaj o rozsáhlé absenci Adaptačních plánů pro pedagogické pracovníky. Náznaky varianty tohoto závažného pochybení ředitelů mateřských škol jsou zaregistrovány už při předvýzkumu. Bohužel se existence tohoto nedostatku v adaptačním procesu dotazníkem i interview potvrdila a autorce se nepodařilo získat žádný adaptační plán. Respondenti i přes tuto nedokonalost provádí adaptaci pedagogických pracovníků, menšinově s adaptačním plánem, ale ve větším počtu bez adaptačního plánu.

Výzkumné otázky jsou zodpovězeny:

Adaptační proces pedagogických pracovníků je, podle výsledků výzkumu, v mateřských školách realizován.

Proces adaptace je prováděn uvádějícím pracovníkem, tj. učitelkou na třídě, do které nový pedagogický pracovník přichází. Nejspíše s ohledem na velikost oslovených mateřských škol je zjištěn fakt, že tímto uvádějícím pracovníkem může být i ředitel pokud nový pedagogický pracovník přichází do třídy, kde ředitel pracuje.

Adaptace pedagogických pracovníků probíhá ve většině mateřských škol jeden rok, což je potvrzeno dotazníkovým šetřením i následným interview.

V průběhu adaptačního procesu je pedagogickým pracovníkům poskytována zpětná vazba, která je podle šetření s ohledem na absenci adaptačního plánu více na neformální úrovni. Formální zpětná vazba probíhá podle výsledků výzkumu nejvíce po ukončení adaptačního procesu, pod čímž se u většiny respondentů skrývá jeden rok. V menším zastoupení je udána doba tří měsíců.

Doporučením plynoucí ze získaných výsledků výzkumu jsou:

1/ dát podnět k realizaci seminářů, školení na téma adaptace a tvorby adaptačních plánů institucím poskytujícím DVPP

2/ zajistit na téma adaptační proces a zpracovávání adaptačních plánů proškolení ředitelů, vedoucích pracovníků i uvádějících učitelů v mateřských školách (může být použito i v jiném zařízení),

3/ zařadit Adaptační plán pedagogického pracovníka do povinné dokumentace mateřských škol (může být použito i v jiném zařízení),

4/ zaměřit se na oblast adaptace pedagogických pracovníků při stanovování sledovaných cílů Českou školní inspekcí (ČŠI).

Přínosem diplomové práce je provedení výzkumného šetření na určitém typu mateřských škol, na jehož základě a se zjištěními, které tato práce poskytuje, může být použita jako podklad pro rozšířený výzkum na stejných i jiných typech škol nebo jiných zařízeních. Tato práce může rovněž sloužit nejen novým, ale i zkušenějším ředitelům k seznámení s průběhem adaptačního procesu pedagogických pracovníků v mateřských školách. Cíl závěrečné práce je splněn, všechny výzkumné otázky jsou zodpovězeny a je poskytnuto několik doporučení.

7 Seznam použitých informačních zdrojů:

ANTOŠOVÁ, Mária. *Manažment ľudských zdrojov v praxi*. 1 vyd. Košice: Edičné stredisko Fakulty BERG, TU v Košiciach, 2008, 156 s. ISBN 978-80-553-0017-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BACHMANN, Pavel a Arnošt VÍTEK. *Vybrané kapitoly z managementu nejen pro speciální pedagogy*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014, 135 s. ISBN 978-80-7435-425-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, ix, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 2. Brno: Motiv Press, 2013, 311 s. ISBN 978-80-904133-6-8.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 514 s. ISBN 80-247-1279-2.

JUKLOVÁ, Kateřina. *Začínající učitel z pohledu profesního vývoje*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 177 s. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-266-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007a, 264 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007b, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Nařízení vlády č. 273/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 287 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. 2. Bratislava: Iura Edition, 2012, 329 s. ISBN 978-80-8078-455-3.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009 - 2010: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2009*. Praha: ASPI, 2009, 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

SYSLOVÁ, Zora a Vladimíra HORNÁČKOVÁ. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 340 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-976-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

VRBICKÁ, Lenka. *Adaptační proces očima zaměstnanců organizace*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnicích a o změně některých zákonů

Zákon č. 561/2006 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje:

GREGORY, alyssa. *5 Ways Keep Employees Motivated and Challenged* [online]. 2014 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <http://sbinformation.about.com/od/benefits/a/keep-employees-motivated.htm>

HEATHFIELD, Susan M. *How to Welcome a New Employee* [online]. 2015a [cit. 2016-01-15]. Dostupné z:

<http://humanresources.about.com/od/orientation/a/new-employee-welcome.htm>

HEATHFIELD, Susan M. *10 Tips and the Bottom Line for Motivating Employees* [online]. 2015b [cit. 2016-01-15]. Dostupné z:

http://humanresources.about.com/od/motivationrewardretention/a/motivating_employees.htm

Motivovanost pro skutečný svět [online]. 2015 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://bestemployerseurope.aon.com/cz/engagement-for-the-real-world/>

Reiß, Ch. *Fluktuation / Mitarbeiterfluktuation* [online]. [cit 2016-01-14]. Dostupný z < <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-inartikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>>.

REIO, Thomas G. a Jr. Faye C. Sutton SUTTON. *Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation* [online]. In: . 2013 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492320.pdf>

Wells, M. B., 2014: Predicting preschool teacher retention and turnover in newly hired Head Start teachers across the first half of the school year. *Early Childhood Research Quarterly*, č. 30, str. 152-159.